التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال

دكتور صلاح الشنواني
PH. D., WISCONSIN, USA
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة أسيوط

١٩٨٣

الناشر
مؤسسة شباب الجامعة
للطباعة والنشر والتوزيع
ت ٣٩٤٧٢ بالإسكندرية

إهـــــداء

إلى زوجتي ...

فلولا صبرها ومشاركتها

لما كان هذا الكتاب ممكناً

بسم الله الرحمن الرحيم

ازداد الحديث عن الإدارة ، وتعددت المؤتمرات التى تبحث فى المشاكل الإدارية وتناقش الوسائل التى تعمل على رفع الكفايات وتنمية القدرات الإدارية . وأصبح من المسلم به أن الإدارة تمثل الدعامة الأساسية فى تحقيق الأهداف الاقتصادية التى نسعى إليها ، وفى تنفيذ الخطط التى نضعها ، والسياسات التى نرسمها . وبقدر ما يتوفر فى القائمين بالإدارة من كفاءات بقدر ما نتمكن من استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بأحسن شكل ممكن .

أصبحت الإدارة مسئولة عن الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد، وتحقيق الرفاهية للمجتمع . ومع ازدياد أهمية الدور الذى تلعبه الادارة فى حياتنا الاقتصادية والاجتماعية ، بل والسياسية أيضا ، زادت الحاجة إلى التعرف على طبيعة العمل الادارى والتعريف به ، وإلى دراسة مشاكل الادارة والتنظيم ، وإيجاد أحسن الحلول لهذه المشاكل .

ويبحث هذا الكتاب فى أصول التنظيم والادارة فى قطاع الأعمال . وإنى أعتقد أن طبيعة العمل الادارى لا تختلف فى أى نشاط إنسانى ، إلا أن الكتاب يهدف إلى توضيح العمل الادارى فى المجالات الصناعية والتجارية . ويتكون الكتاب من قسمين : الأول

يبحث فى أصول الإدارة والتنظيم ، أما القسم الثانى فيتناول المشروع ووظائفه . ومن الطبيعى أن المشروع لا يقوم بوظائفه ولا يحقق أهدافه إلا عن طريق الإدارة . ولكى تتمكن الإدارة من تحمل مسئولياتها تجاه المشروع لابد أن تقوم بوظائفها . بعبارة أخرى إذا كانت الوظائف الاساسية للمشروع هى أن ينتج ، وأن يوصل إنتاجه إلى الأسواق لتكون فى متناول المستهلك ، وأن يدبر الأموال التى تمكنه من القيام بعمليات الإنتاج والتسويق ، فإن مهمة الإدارة أن تمكن المشروع كوحدة من القيام بوظائفه ، عن طريق وضعها الخطط السليمة ، والتنظيم الجيد ، واختيار الأفراد المناسبين وتدريبهم على الاعمال المطلوبة ، وقيامها بالإشراف والتوجيه والرقابة على أعمال هؤلاء الافراد .

ولا يفوتنى أن أشير إلى المجهودات العلمية والدراسات القيمة التى ظهرت ونشرت فى إدارة الأعمال ، وساعدت على تعريف القارئين بالعربية بهذا الميدان من المعرفة .

وإنى إذ أشعر أننا لازلنا فى حاجة الى المزيد من الدراسات فى نفس الموضوع لتغطية جوانبه المختلفة، والتعمق فى تفرعاته المتعددة، لأرجو أن أكون قد أسهمت بنصيب فى هذا المجال .

والله ولى التوفيق ؟

صلاح الشنوانى

المحتــويات

صفحة

الجزء الأول

وظائف الإدارة

الفصل الأول

صفحة

الفصل الثانى

الفصل الثالث

الفصل الرابع

صفحة

الفصل الخامس

صفحة

الفصل السادس

الفصل السابع

صفحة

الفصل الثامن

صفحة

الفصل التاسع

الفصل العاشر

صفحة

الفصل الحادى عشر

الفصل الثانى عشر

الفصل الثالث عشر

الفصل الرابع عشر

الجزء الثانى

وظائف المشروع

الفصل الخامس عشر

صفحة

الفصل السادس عشر

الفصل السابع عشر

الفصل الثامن عشر

صفحة

الفصل التاسع عشر

صفحة

الفصل العشرون

الجزء الأول

وظائف الادارة

الفصل الأول

طبيعة الإدارة

الحاجة الى الادارة :

منذ بدء الحياة الانسانية شعر الأفراد بأن الظروف المحيطة بهم تحتم عليهم التعاون فيما بينهم ، وتكتيل جهودهم وتنسيقها ، بغرض تحقيق ما يسعون إليه من أهداف وهكذا أصبح تنسيق جهود الجماعة من أهم المشاكل التى تواجه كل عمل جماعى فى أى مجال ، سواء كان سياسياً أو اجتماعيا أو اقتصاديا أو حربيا . وإذا تكتلت جهود مجموعة من الأفراد بشكل منظم فان هذا التنظيم سيعتمد على الإدارة كأساس ، حيث تأخذ الإدارة على عاتقها مهمة تحقيق الأهداف المطلوبة عن طريق الأفراد المكونين لهذا التنظيم .

وفى المجتمعات البدائية حيث تسود الروح الفردية ، وحيث يحاول كل فرد أو مجموعة محدودة من الأفراد أن ينتج بالقدر الذى يكفى حاجته ، ويتبع فى حياته سياسة من الاكتفاء الذاتى ، فان هذا الأسلوب فى الحياة لايؤدى إلى أى

ولم تقم المدنيات الحديثة إلا على أساس تبادل المنافع ، وتقاسم ثمار التقدم وتجميع الثروات واستغلالها فى سبيل صالح المجموعات . والدور الذى تقوم به الإدارة هو أن تجعل هذا المجهود التعاونى يؤدى إلى تحقيق أهدافه . فالإدارة هى التى تتلمس حاجات المجتمع ومطالبه فتعمل على مقابلتها ، عن طريق تجميع عوامل

الانتاج ، وتنسيق أوجه النشاط داخل المشروع وخارجه ، وحفز الأفراد المتصلين بالمشروع للعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة .

وهكذا أملت طبيعة الحياة على الأفراد أن يديروا شئونهم ، مما جعل ميدان الإدارة من أقدم الميادين التى صاحبت تطور المدنية . وقد كان من نتيجة مزاولة النشاط الإدارى فى كل المجالات أن تجمعت ذخيرة من الأفكار والخبرات ساعدت على تكوين أسس ومبادىء ونظريات فى التنظيم والإدارة ، وعملت على ظهور ما يمكن أن نطلق عليه « علم إدارة الأعمال » . وبرغم أن علم إدارة الأعمال لايزال فى حاجة إلى المزيد من الدراسات والتحسينات والإضافات فان هذا العلم قد أصبح يعتمد على أسس راسخة نتيجة جهود الكثيرين ممن عملوا فى هذا الميدان .

العوامل التى أبرزت أهمية الادارة :

يمكننا أن نلمس بسهولة مدى التعقيد الذى تتميز به الأعمال فى العصر الحالى ، وما يترتب عليه من صعوبة إدارتها . من خصائص الحياة الاقتصادية فى الوقت الحاضر التوسع فى تطبيق مبدأ التخصص ، والاتجاه نحو كبر حجم المشروعات ، والزيادة المستمرة فى تدخل الحكومات فى الميدان الاقتصادى وفرض الكثير من أنواع الرقابة على أوجه النشاط المختلفة ، ونمو نفوذ النقابات العمالية .

وقد بدأت هذه التطورات والظواهر منذ الثورة الصناعية الأولى ، وكان من نتائجها تغيير طبيعة التنظيم والإدارة . خلقت الثورة الصناعية العامل الصناعى ، وأفقدته السيطرة على عمله والتحكم فيه ، وانتقل من صاحب حرفة إلى عامل بأجر ، كما أصبح العامل عضوا ضمن مجموعة كبيرة تعمل فى مصنع ، بعد أن كان عضوا فى أسرة أو مجموعة صغيرة تمثل الحرفة التى ينتمى إليها .

ومن الواضح أن إدارة مجموعة صغيرة من الأفراد لايحتاج إلا إلى استخدام بعض الوسائل القيادية البسيطة ، إذ يمكن فى مثل هذه الحالة توجيه كل عضو فى المجموعة الصغيرة بطريقة مباشرة وبالاتصال الشخصى . كما أنه لاتكون هناك حاجة إلى قيام تنظيم معقد ، ولا يكون على صاحب العمل أو القائم بالإدارة أن يخطط مستقبلا ، أو أن يضع نظما معقدة للرقابة .

أما عندما تكون هناك مجموعات كبيرة من الأفراد فانه يصبح من الضرورى تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المعين ، كما تزداد مسئولية الإدارة ، إذ يتوقف على نجاحها أو فشلها فى القيام بالمهام المطلوبة نجاح أو فشل المشروع . وقد هيأت الثورة الصناعية الظروف لتجميع الأعداد الكبيرة من العمال تحت سقف واحد ، كما أصبح الإنتاج على نطاق كبير ولأسواق واسعة ولمستهلكين محتملين . وأصبح العمال يشتغلون على ماكينات لايمتلكونها وإنما يعملون نظير أجر . وخلقت الصناعة الحديثة طبقتين ، إحداهما تمثل أصحاب الأعمال والأخرى تضم العمال .

وقد كان لظهور الشركات المساهمة أثر كبير فى تطور الإدارة . فالشركة المساهمة تقوم على اشتراك عدد كبير من المستثمرين فى تكوينها وتمويلها ، وذلك بأن يقدم كل مستثمر مبلغا معينا يساهم به ، وتكون قيمة السهم صغيرة حتى تجذب أكبر عدد ممكن من المستثمرين . ولكبر عدد المساهمين وعدم خبرتهم فانه يكون من المستحيل قيامهم بأنفسهم بادارة الشركات التى يساهمون فيها فيفوضون إلى مجلس الإدارة السلطة فى إدارة المشروع ، ويقوم مجلس الإدارة بدوره بتعيين ما يلزم من المديرين المتخصصين لتسيير أعمال المشروع . وهكذا يتمثل فى الشركة المساهمة انفصال الملكية عن الإدارة . ونظرا لكبر حجم الشركات المساهمة فقد أصبحت المهام الإدارية متعددة ومعقدة .

من التطورات أيضا التى كان لها أثر كبير على الإدارة ازدياد التدخل والرقابة من جانب الحكومات على الأعمال التجارية والصناعية . وأصبح على المدير حين يباشر وظائفه أن يأخذ الحكومة كأحد العوامل الرئيسية التى يحدد على أساسها ما يتخذه من قرارات . وفى نظامنا الاشتراكى العربى تقوم الحكومة بتوجيه الاقتصاد القومى لضمان تحقيق أهداف الخطط العامة الموضوعة لفترات مستقبلة، كما يقوم القطاع العام بالجزء الأكبر من النشاط الاقتصادى. وقد أولت الحكومة عناية خاصة إلى العمال والفلاحين الذين كانوا فى العهود السابقة ضحية رأس المال المستغل والاقطاع المستبد ، فسنت لهم القوانين وأعطتهم الحقوق التى يكفلها لهم النظام الاشتراكى . فوضعت الحكومة حداً أدنى للأجور ، وحداً أعلى لساعات العمل ، كما هيأت لهم العمل فى ظل ظروف جيدة ، وأمنت لهم حياة مستقرة . كما أشركت الحكومة العمال فى الأرباح وفى إدارة المشروعات التى يعملون فيها .

وقد كان لنمو النقابات العمالية وازدياد قوتها ونفوذها أثره على العلاقات بين الإدارة والعمال ، فتغيرت سياسات الادارة وأساليبها ، وازداد اهتمام الإدارة بالعنصر الانسانى فى العمل ، وتحققت أن مهمتها الحقيقية ليست تجميع عناصر الإنتاج بما فيها العمل ، وإنما تكتيل الجهود وتنسيقها ، وضمان التعاون بينها ، فى سبيل الحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف الموضوعة .

وإن التطورات الاقتصادية التى تمر بها بلادنا قد أبرزت أهمية عنصر الإدارة ، والدور الحيوى الذى يقوم به فى تنسيق عناصر الانتاج الأخرى . وهو ما يدعو إلى زيادة الاهتمام والعناية بمواردنا الادارية وتنميتها وتطويرها،

بما يتمشى مع احتياجاتنا ، وما يتفق مع آخر التطورات ومظاهر التقدم فى ميدان إدارة الأعمال . كما يتحتم علينا أن ندرس مبادىء وأسس ونظريات علم إدارة الأعمال حتى نزاول المهام الإدارية المطلوبة على أساس سليم .

إن هناك من العوامل والقوى ما يدفعنا إلى زيادة الاهتمام بميدان تنظيم وإدارة الأعمال ، فبجانب المطالب المتعددة التى أصبحنا نتطلع إلى تحقيقها فى فى سبيل رفع مستوى المعيشة فى بلادنا ، وفى سبيل إقامة مجتمع قوامه الكفاية والعدل ، فإننا نسعى أيضا إلى تثبيت أقدامنا فى الأسواق الخارجية، والحصول على أكبر قدر ممكن من العملات الأجنبية التى نستخدمها فى الحصول على ما نحتاج إليه من سلع إنتاجية واستهلاكية وخدمات تدفع بنا فى طريق التطور والتقدم .

ويكفى أن نشير هنا إلى المؤتمرات المتكررة التى انعقدت ، ولا زالت تنعقد بين حين وآخر ، لبحث مشاكل الإدارة فى الجمهورية العربية المتحدة ، وتضم القادة الإداريين فى القطاع الحكومى وقطاع الأعمال . ونذكر منها مؤتمر الإدارة الذى دعا السيد رئيس مجلس الوزراء إلى عقده فى ٢٦ أكتوبر ١٩٦٥ والذى كان بداية لعدة مؤتمرات أخرى عقدت تحت إشراف الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والمعهد القومى للادارة العليا ومعهد الإدارة العامة .

ماهية الادارة :

برغم أن كلمتى «إدارة» و «مدير» من الكلمات المتداولة والتى نقرؤها كثيراً، وتطرق أسماعنا باستمرار ، إلا أن معناها غير محدد فى الأذهان . ولعل الكثيرين منا قد رأوا خريطة تنظيمية فى مشروع صناعى أو تجارى أو فى

مؤسسة عامة أو مصلحة حكومية ، مكونة من مستطيلات موزعة بشكل معين ، هرمى فى الغالب ، وفى كل مستطيل لقب معين يرمز إلى المركز الذى يحتله حامل هذا اللقب ، وبحيث تحتل المراكز العليا أعلى الخريطة التنظيمية والمراكز الأقل مستويات سفلى ، وتربط المراكز ببعضها البعض خطوط مستقيمة . الغرض من الخريطة كما هو معروف توضيح مستويات السلطة وتوزيع المسئولية ، دون تحديد مقدار السلطة أو مدى المسئولية .

ولكن مثل هذه الخرائط وإن كانت تشير إلى مستويات السلطة ، وإلى المراكز المختلفة التى يشملها البناء التنظيمى ، إلا أنها لا تعطينا صورة واضحة عن ماهية العمل أو المهام التى يضطلع بها القائمون بالادارة فى المشروع أو المؤسسة أو المصلحة الحكومية . وقد توحى مثل هذه الخرائط إلى البعض بأن الادارة ما هى إلا علاقة بين رئيس ومرؤوس ، أو أن الإدارة هى عبارة عن الأفراد الذين يمثلون المراكز التى فى القمة ولكن الواقع أن للادارة معنى أوسع ومدلولا أعمق من مجرد علاقة بين رؤساء ومرءوسين . فهى تشمل مبادىء وأسس ونظريات يمكن تطبيقها فى كل مجال وفى كل ميدان. وهى لا تقتصر على فئة معينة من الأفراد يمكنهم احترافها أو احتكارها دون غيرهم .

إنه لا يمكننا أن نتعرف على ما هية الادارة وطبيعتها إلا عن طريق الوظائف التى تؤديها . فالإدارة جهاز كأجهزة الكائن الحى ، لا يمكن وصفه او التعرف على الدور الذى يقوم به إلا بمشاهدته وهو يعمل ويؤدى وظيفته. الإدارة هى الجهاز الذى بدونه لا يتمكن أى مشروع من القيام بأى نشاط ، فالإدارة هى التى تبعث الحياة فى المشروع ، عن طريق اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها . وإذا تأملنا جسم الانسان وكيف يعمل ، وكيف أن

هذا الجسم ليس عبارة عن أجهزة فقط ، أو أجزاء يرتبط بعضها ببعض وتكون فى مجموعها جسم الانسان ، فإنه يمكن القول أيضا إن أى مشروع قائم ليس فقط عبارة عن إدارات ومبـــان وعدد وآلات ومكاتب . إنه أكثر من ذلك . إنه شخصية مستقلة عن الأجزاء المكونة له ، لأنه ينمو ويتحرك وتدب فيه الحياة . والإدارة هى التى تبعث هذه الحيوية فيه ، وهذه الحركة فى الأجزاء المكونة له .

والإدارة هى الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها، وبين تحقيق الأهداف الموضوعة أو العجز عن تحقيقها . الإدارة هى التى تستطيع أن تحول الموارد الموجودة إلى أدوات فعالة فى الوصول إلى الأهداف ، وذلك إذا كانت هذه الإدارة تتميز بالخبرة والكفاية . والإدارة الناجحة هى التى تدفع المشروع إلى الأمام ، وإلى النمو والتوسع ، وهى التى تدفع الأفراد إلى العمل وإلى بذل أقصى طاقاتهم الانتاجية ، وذلك برفع روحهم المعنوية ، وتهيئة جميع ظروف العمل المواتية لهم . والإدارة هى التى تجعل مكان العمل مكانا يسعى كل فرد إلى أن يعمل فيه، ويحب أن يعمل فيه .

الادارة هى التى ترسم السياسات وتضع الخطط ، وهى التى تحدد الاطار الذى تستخدم داخله الموارد الموجودة ، من رأس مال وقوى عاملة وموارد طبيعية ، فى سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة . مهمة الإدارة هى القيام بتنفيذ السياسة الموضوعة بأعلى درجة من الكفاية وفى حدود الإمكانيات المتوفرة . وظيفة الإدارة هى تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاية ، أى بأقل مجهود ممكن ، وبأقل تكاليف ممكنة ، وفى أقصر وقت ممكن . مهمة الإدارة تهيئة جميع الظروف الملائمة لاستخدام الموارد الموجودة ، من بشرية ومادية وتكنولوجية،

بأحسن شكل ممكن للوصول إلى أهداف معينة .

من هذا يتضح لنا المجال الواسع الذى تعمل فيه الإدارة ويمتد اليه نشاطها. فهى تعنى بالتفاصيل الدقيقة لكل عمل وطريقة القيام به ،كما تعنى برسم السياسات ووضع الخطط وتحديد الاطار العام الذى يحقق التناسق والتعاون والتكامل بين الموارد المختلفة ، وخلق الجو الصالح المناسب لتشغيل كل الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة . من المهام الملقاة على عاتق الإدارة إذن نجد مهام ذات طبيعة فنية ، ومهام إدارية ، ومهام اجتماعية ونفسية .

ويقول روكفلر ، أحد كبار رجال الأعمال فى الولايات المتحدة ، إن مهمة الإدارة هى أن تمكن الأشخاص العاديين من القيام بأعمال الأشخاص الممتازين(١) . وهذا يتفق أيضا مع ماكان يعتقده فردريك تيلر ، قائد حركة الإدارة العلمية ، حينما كان يقول إن فى استطاعة نظامه تحويل أى عامل عادى إلى عامل ممتاز . وإن لدينا الكثير من الأمثلة على الإدارة الناجحة فى الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية . ففى المعارك الحربية إذا لم تتوفر فى القائد صفات المدير الناجح فإنه لن يقوى على كسب المعركة ، ولن يستطيع التحكم فى الأفراد الذين يعملون تحت قيادته . وفى مجال السياسة نجد دولا تقفز بخطى واسعة نحو الأمام لتحتل مركزاً لائقاً بها بين الدول ، بينما نجد دولا أخرى تتخلف ولا تقوى على التقدم أو التطور أو النمو . كل هذا بسبب توفر صفات القيادة الحكيمة والإدارة الرشيدة فى زعماء بعض الدول بينما تحرم دول أخرى

---

(١) Quoted by Frederic Hooper, Management Survey, (Penguin Bocks Inc., M.,USA, 1960). p. 13

من زعماء يتمتعون بهذه الصفات . وفى المجال الاجتماعى لم تقم حركات الاصلاح إلا بفضل رجال استطاعوا بما يتمتعون به من صفات متميزة عن غيرهم من إدارة هذه الحركات ، ومن تكتيل الجهود والاندفاع بها نحو الأهداف الاجتماعية المطلوبة . وفى المجال الاقتصادى نجد الكثير من الأمثلة على مديرين ناجحين استطاعوا أن يخلقوا من أفكار بسيطة مشروعات ناجحة .

هل الادارة علم أم فن ؟

يعتقد البعض ان الدراسات النظرية فى تنظيم وإدارة الأعمال ليست ضرورية ، وأن الخبرة العملية وحدها تكفى لخلق المدير الناجح وتنمية القدرات الإدارية . وهذا يجرنا إلى السؤال الذى يتردد دائما وهو هل الإدارة علم أم فن ؟ أى هل الإدارة شيء يمكن تعلمه عن طريق الدراسة ، أم هى فن يمكن اكتسابه بالمزاولة والخبرة ؟ إذا قلنا إن الادارة علم فهل يعنى ذلك أن الإدارة شيء يمكن دراسته وتعلمه ، كعلم الطبيعة أو الكيمياء مثلا ؟ وإذا قلنا إن الإدارة فن فهل يعنى ذلك أنها لا تحتاج إلى أى أصول علمية ؟ .

إذا قلنا إن الإدارة علم فان البعض سيعتقد أن علم إدارة الأعمال شيء يجب الابتعاد عنه ، لأنه فى غير متناول فهم الأشخاص العاديين ، وهو مقصور على العلماء الذين يفترض تميزهم بدرجة أعلى من الذكاء . وإذا قلنا إن الإدارة فن فإن هناك من سيعتقد أنه لاداعى لإضاعة الوقت فى تعلم الأصول العلمية ، إذ لا حاجة إليها لدى المديرين الذين يجمعون بين المواهب الطبيعية والخبرة العمليـــة .

من الممكن أن نقول إن الإدارة علم وفن . فالإدارة كعلم تحوى مجموعة من القوانين والمبادىء أمكن التوصل إليها عن طريق التجـــارب السابقة والتى ثبت بالمراجعة والتطبيق المتكرر صحتها بحيث أصبح فى الإمكان العمل على أساسها . والإدارة كفن تعتمد على الشخصية أو على صفات معينة تتوفر فى الشخص القائم بالإدارة . ولكن هذه الصفات الطبيعية يجب تدعيمها وتقويتها وتنميتها بالدراسة . والعلم والفن مكملان لبعضهما ، وإذا تقدم العلم تقدم معه الفن ، لأن الفن ما هو إلا تطبيق للعلم . العـــلم هو حصيلة من المعرفة حول مشكلة معينة ، أما الفن فهو التطبيق السليم لهذه المعرفة فى سبيل معالجة المشكلة والتوصل إلى نتيجة معينة .

الادارة كعلم :

يقول أحد الكتاب(٢) إن هناك من ٢٥ فى المائة إلى ٥٠ فى المائة من الأعمال التى نقـــوم بها فى المتاجر والمصانع والمصالح الحكومية والمنازل ما يعتبر غير ضرورى ، وبالتالى يعتبر إسرافا وتبديداً للموارد والطاقات البشرية التى كان يجب توجيهها إلى أعمال أخرى منتجة . وإذا رجعنا إلى الإدارة العلمية منذ بدأت فى عهد فردريك تيلر نجد دراسات الوقت والحركة قد قامت لغـــرض استبعاد الحركات غير الضرورية وترشيد الأعمال بحيث يمكن القيام بعمل معين فى أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأقل مجهود ممكن .

---

(٢) Oakley, C.A., Men at Work, Quoted by Frederic Hooper, Ibid., p. 25

وإذا طبقت الإدارة العلمية بحكمة وتعقـــل فانها تجعل فى المستطاع إدخال الـكثير من التحسينات فى إنتاجنـا وفى طاقاتنا الإنتاجية ، وتصبح أداة فعـالة فى سبيل وصولنـا إلى حياة أفضل ومستوى معيشة أرفع . والإدارة العلمية لاتعنى أننا سنتوصل إلى أهدافنـــا بجعل الأعمال أكثر صعوبة وتعقيداً ، أو بزيادة ساعات العمل . ولـكن يمكن أن نصل إلى أهدافنا بجعل مجهوداتنا أكثر فعالية ، وبالـكشف عن أى إسراف فى طاقاتنا والقضاء عليه .

ولعله يجـدر بنا عند هـذه النقطة أن نعـرف الإدارة العلمية (٣) . الإدارة العلمية فى أبسط كلمات هى نتيجة تطبيق المعرفة العلمية والطريقة العلمية فى أوجه الإدارة المختلفة والمشاكل التى تقابل القائمين بالإدارة . وأدوات العلم التى يمكن استخدامها فى الإدارة هى الطرق العلمية المبنيـة على القياس الدقيق ، والتحليل ، وإجراء التجارب ، والتى تقوم جميعاً فى ظل ظروف يمكن التحكم فيها إلى الدرجة التى تجعلها خليقة بصفة العلمية ، والتى يمكن معها تـكرارها والاعتماد على ماتعطيه من نتائج . الإدارة العلمية هى التى تعتمد فى المقام الأول على الحكم الموضوعى ، وليس على الحـكم المتأثر بعوامل شخصية أو بخبرة قد تـكون غير كافية لمقـــابلة احتياجات الظروف المعينة .

ولنأخـذ عملية الاختيار كمثال على تطبيق الإدارة العلمية ، وهى من الوظائف الأساسية والبالغة الأهمية التى تقـابلها الإدارة . إن شغل المراكز بالأفراد ليس

---

(٣) ليس المقصود بالادارة العلمية هنـا حركة الادارة العلمية التى أنشأهـا تيلر فى أوائل القرن العشرين والتى سنتناولها فى الفصل القادم . ولكن المقصود بالادارة العلمية هنا الادارة كنظام واسلوب يعالج المواقف والمشاكل بطريقة علمية موضوعية .

بالأمر السهل ، إذ أن الواجب هو شغل كل عمل بفرد يتناسب فى مؤهلاته وفى صفاته الشخصية مع احتياجات هذا العمل ، بحيث تكون النتيجة هى قيامه بهذا العمل على أحسن وجه ممكن ، وبحيث يكون هذا الفرد راضيا عن عمله سعيداً بالقيام به .

فيجب أن ينتهى الإجراء الذى كان متبعا فى القرون الماضية وهو شغل المراكز عن طريق وضع لوحة على باب المصنع أو نافذة المحل تعلن الحاجة إلى أيدى Hands Wanted. هذه الطريقة المبنية على مجرد الحصول على عدد معين من الأفراد بطريق الصدفة، ثم شغلهم لأعمال معينة بطريق الصدفة أيضا، لن تؤدى إلى النتائج المطلوبة ، بل ستعمل على تبديد القوى البشرية ، وعلى خفض الانتاجية ، بالإضافة إلى ما يترتب عليها من حالات نفسية سيئة تسود هؤلاء الأفراد الذين يعملون فى أماكن لا يرضون عنها ، ولم تهيئهم ظروفهم وحالتهم الطبيعية والعقلية والنفسية للعمل فيها .

وترشدنا الإدارة العلمية إلى ما يجب عمله فى اختيار الأفراد للقيام بأعمال معينة . من ذلك إجراء الاختبارات الشخصية التى تهدف إلى التعرف بوضوح وبكل دقة على درجة الانتاجية والفعالية المتوقعة من شخص معين حين يسند إليه عمل معين . هذه الاختبارات إذا أجريت على أسس سليمة وقام بها أشخاص متخصصون فانها يمكن أن تعطينا نتائج ومعلومات عن الشخص موضع الاختبار فى ساعات قليلة أو ربما فى دقائق لا يكون فى استطاعتنا الحصول عليها بطريقة ملاحظة الفرد أثناء قيامه بعمله إلا فى شهور وربما سنوات .

وتهدف هذه الاختبارات الشخصية إلى قياس وتقييم جميع العوامل المعقدة التى تؤثر فى قدرة الفرد وامكانياته الطبيعية والعقلية وتتكون منها شخصيته .

ومهارة فرد معين هى ناتج تفاعل هذه العـــوامل المختلفة . ويتوقف الاختبار الشخصى من حيث نوعه ومداه على طبيعة العمل الذى سيكلف به الشخص موضع الاختبار . ولـكن هناك قواعد عامة يجب اتباعها فى كل اختبار ، منها أن يكون بقدر الامكان اختباراً موضوعياً ، بمعنى أنه يجب ألا تصطبغ النتـائج المتحصل عليها بشخصية القائم بالاختبار أو حكمه الشخصى وملاحظاته وآرائه .

الادارة كفن :

تتطلب الادارة المرونة والقـدرة على التصرف بسرعة ، والاستجابة بطريقة صحيحة إلى المواقف غير المتوقعـة . وطالما نحن نتعامل مع العنصر الانسانى والمجموعات الآدمية فانه يجب أن نعد أنفسنا لمقـــابلة الكثير من المواقف غير المتوقعـة . وليس هنـاك ما يمكن أن نطلق عليه القضاء التام على مشكلة معينة أو الوصول إلى حل نهائى لمشكلة معينة ، فكل حـل ما هو إلا نقطة بدء لابد أن تؤدى إلى مواقف جديدة تأتى معها بمشاكل جـديدة . فالإدارة كالحيـاة نفسها ، هى عملية مستمرة مرتبطـة بشىء يتطور وفى حركة دائمـة ، سواء كان هـذا الشىء مشروعا تجـارياً أو صناعياً ، أو مصلحة حكومية ، أو مرفقاً يؤدى خـدمات عامـــة .

وكلما زادت درجة المهارة المتوفرة فى القائمين بالإدارة كلما قل المجهود المطلوب لمقابلة المواقف المختلفة ومعالجتها ، أولا بسبب السرعة فى معالجة المواقف قبل أن تزداد سوءاً ويصبح من الصعب معالجتها ، وثانياً بسبب الثقة التى تتولد فى الإدارة نتيجة المهارة المتوفرة لديها والتى تجعلها تبدو وهى تقابل المواقف الصعبة وكأنها تقابل مواقف مألوفة لديهـا .

ويميل بعض الأفراد ، وخاصة الذين يعملون تحت إدارات على درجة عالية من الكفاية والخبرة ، الى الاعتقاد بأن الوظائف والمهام التى تقوم بها الادارة العليا من الممكن أن يضطلع بها أى منهم ، وأن هؤلاء الذين يعملون فى القمة يتمتعون بوقت فراغ أكبر بينما يتقاضون مرتبات عالية . ولكن الحقيقة هى أن الادارة العليا تتحمل مسئوليات رسم السياسات العامة وتنظيم العمل وتخطيطه بطريقة تكفل سيره فى تناسق وسهولة ، حتى ليبدو للبعض أن كل شىء كان من الممكن أن يسير دون حاجة الى إدارة عليا .

ومن المواقف مثلا التى تظهر فيها الادارة كفن أن يعرف المدير متى يشجع ومتى يؤنب ، وكيف يشجع وكيف يؤنب . كما يجب أن يعرف المدير كيف ينفذ ما يتخذه من قرارات . وإذا كان للادارة سلطة تنفيذ القرارات والتغلب على أى معارضة فانه يجب عليها أن تلجأ الى هذه السلطة فى أقل الحدود وأضيقها ، طالما كان فى إمكانها تنفيذ قراراتها بالطريقة التى لا تقابل معارضة أو تقلل احتمال المعارضة إلى أدنى حد ممكن .

علاقة علم ادارة الاعمال ببعض العلوم الاخرى :

علم ادارة الاعمال وعلم الاقتصاد :

يبحث علم الاقتصاد فى استغلال الموارد الطبيعية والبشرية المحدودة بأقصى درجة من الكفاية لإشباع الحاجات الانسانية . وإذا كان علم الاقتصاد يعطينا نظريات وقوانين ، وصورة أحيانا لما يجب أن يكون عليه النشاط الانسانى ، فان إدارة الأعمال من هذه الناحية ماهى إلا تطبيق للنظريات الاقتصادية ووضعها موضع التنفيذ فى الحياة العملية . فدراسات رجال الاقتصاد عن سلوك المستهلك ، ونظرية القيمة ، والظروف التى تتحكم فى العرض والطلب وتحدد الأسعار ،

والأشكال المختلفة للمنافسة ، ونظرية المصنع ، والطرق المثلى لاستخدام عوامل الانتاج وغيرها ، تمد رجال الادارة بالأساس النظرى الذى يعتمدون عليه فى اتخاذ قراراتهم فى مجالات العمل المختلفة .

وإذا رجعنا الى فترة الثورة الصناعية الأولى ، حيث بدأت الادارة بمعناها الحديث ، نجد أن هذه الفترة أيضا كانت بداية الاقتصاد المتعمق متمثلا فى كتاب آدم سميث المعروف «ثروة الأمم» الذى كان أول دراسة متكاملة للاقتصاد . ومنذ ذلك الوقت والاقتصاد وادارة الأعمال يسيران جنباً الى جنب ، كل منهما يؤثر فى الآخر ويتكامل معه .

علم ادارة الاعمال وعلم النفس :

تقوم إدارة الأعمال على العامل الانسانى . فكما أوضحنا حين الكلام عن ماهية الادارة وجدنا أن الادارة هى تحقيق لأهـــداف معينة عن طريق تنظيم الجهود البشرية وتنسيقها وتوجيهها واجراء الرقابة عليها فى سبيل تحقيق هذه الأهداف . ولا يمكن للمدير أن يقوم بالمهـام المطلوبة منه إلا عن طريق قيـام مساعديه ومرءوسيه بالمهام المطلوبة منهم . ولا بد له لكى يدفعهم الى القيـــام بواجباتهم من أن يستخدم وسائل التشجيع والترغيب حتى يحصل منهم على أعلى درجة من الانتاجية والتعـاون ، مع احتفاظهم بروح معنوية عالية ورغبة صادقة فى أداء أعمالهم .

وهنا يدخل رجال علم النفس فينيرون لنا الطريق بنظرياتهم ودراساتهم عن الفرد وميوله واتجاهاته وغرائزه وكل العوامل التى تتحكم فى تصرفاته ، والوسائل المختلفة التى يمكننا حفزه بها وهو يعمل داخل المجموعة . كما يزودوننا بالمعلومات عن سلوك الجماعات وكيفية معاملتها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف معينة . وهناك

الكثير من المجالات فى ميدان ادارة الأعمال نستخدم فيها نظريات علم النفس ، مثل بحوث التسويق ، ودراسات المستهلك ، والبيع والاعلان ، وادارة الأفراد والعلاقات الانسانية .

علم ادارة الاعمال وعلم الاجتماع :

يعنى علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها والعلاقات التى تنشأ بينها . ودراسة السكان التى هى من مجالات الدراسة فى ميدان علم الاجتماع تهم القائمين بادارة المشروعات ، حيث تلقى الضوء على الأسواق المحتملة لتصريف السلع المختلفة وخصائص هذه الأسواق . وتقوم بعض المشروعات المتخصصة فى الخارج ، كما فى الولايات المتحدة ، بدراسات على السكان ، وتقسمهم على أسس مختلفة ، مثل السن والجنس ودرجة التعليم والمركز الاجتماعى والمهنة والدخل وغير ذلك ، كما تقوم بدراسة الأسرة من حيث تكوينها ، وما تحتاج اليه من سلع وخدمات ، ومن حيث سلوك أفرادها وميولهم ورغباتهم ، والطريقة التى تنفق بها الأسرة دخلها على الأبواب المختلفة ، والمطالب المتنوعة لأفرادها .

الفصل الثانى

نظرية الإدارة

تكوين نظرية الادارة :

ذكرنا كيف أنه بتجارب ودراسات الكثيرين ممن عملوا فى ميدان تنظيم وإدارة الأعمال أمكن التوصل إلى أسس ومبادىء ساعدت على تكوين إطار للنظرية الإدارية ، ووضع الأساس لعلم تنظيم وإدارة الأعمال . كما قلنا إن الإدارة كعلم تكمل الإدارة كفن ، والمدير الناجح هو الذى يجمع بين المعرفة العلمية والإلمام بالأسس والنظريات فى علم إدارة الأعمال وبين المهارة والابتكار والتجديد والقدرة على تطبيق المعرفة فى سبيل الوصول إلى غاية معينة . إن إقامة أصول لإدارة الأعمال سيؤدى ولا شك إلى تحسين الكفاية الإدارية ، فالمدير الذى يستعين بهذه الأصول فى أوجه النشاط المختلفة التى يقوم بها سيتمكن من تفادى اتخاذ قرارات مبنية على الصدفة والحظ . كما أن الإلمام بهذه الأصول وتفهمها تفهما صحيحاً يمد المدير بحلول وإجابات لكثير من المشاكل التى يواجهها ون حاجة إلى القيام ببحوث ودراسات تكلف الكثير من الوقت والجهد والمال .

على أنه يجب أن نلفت النظر إلى أن تجارب الآخرين لا يمكن نسخها أو

تقليدها أو تطبيقها دون ترو أو دراسة ، فليس هناك موقفان متشابهان من جميع الوجوه ، سواء فى مشروع واحد أو فى مشروعات مختلفة . فالمشروع الواحد فى حركة دائمة وجميع الظروف المحيطة به فى تغير مستمر ، وهو ما يجب أن يأخذه القائمون على ادارته فى اعتبارهم . كذلك فإن كل مشروع له ظروف مختلفة عن المشروعات الأخرى ، سواء كانت تعمل فى نفس النشاط أو فى أوجه نشاط أخرى . وهذا يحتم على إدارة كل مشروع مراعاة الظروف المحيطة بها والعمل طبقا لها .

وإذا استعانت الإدارة بالمبادىء والقواعد والنظريات التى أمكن التوصل إليها فى تنظيم وإدارة الاعمال فإنها تصبح أكثر قدرة على معالجة المشاكل بطريقة فعالة، إذ تصبح هذه المشاكل أكثر بساطة وإيجاد الحلول لها أكثر سهولة . ويجب ألا يتبادر الى الذهن أن علم تنظيم وادارة الأعمال أصبح يضم مبادىء وقواعد ونظريات لجميع المواقف والمشاكل التى تواجهها الإدارة ، فهو كما ذكرنا لا زال فى دور التكوين ، ولازال فى حاجة إلى إضافات كثيرة ، وخاصة فى الجانب الإنسانى منه . ومع ذلك فلدينا ذخيرة قيمة يمكن الاعتماد عليها فى حل الكثير من المشاكل وصلت إلينا نتيجة البحوث والدراسات المتواصلة، ونتيجة الفكر العبقرى للقادة فى إدارة الأعمال أمثال فرديريك تيلر ، وهنرى فايول ، وأوليفر شيلدن ، وهنرى دينيسون ، وشستر بارنارد، وليندول ايرويك.

وسنتناول فيما يلى باختصار أعمال اثنين من هؤلاء ، وهما فريدريك تيلر الذى أرسى قواعد حركة الإدارة العلميه فى الولايات المتحدة ، وهنرى فايول رجل الأعمال الفرنسى الذى يعتبره البعض الأب الحقيقى

أنظرية الإدارة الحديثة(١) .

حركة الادارة العلمية

بدأت المعالم الأولى للادارة العلمية فى السنوات العشر الأخيرة من القرن التاسع عشر، ولكنها لم تصبح نظاما معروفا إلا على أثر نشر الأقوال والمداولات فى القضية المعروفة فى الولايات المتحدة Eastern Rate Case سنة ١٩١١ ، والتى أطلق أثناءها ولأول مرة على النظام الجديد عبارة « الإدارة العلمية Scientific Management » .

والذى رسم الخطوط الأساسية للادارة العلمية هو فريدريك تيلر Frederick Taylor ، فهو الذى حدد المبادىء التى تقوم عليها ، وهو الذى أعلن الأهداف الحقيقية التى تسعى اليها وهى زيادة الانتاج ، واحلال السلام والتفاهم محل الخصام والتطاحن بين الادارة والعمال ، واقناع الطرفين بأن الذى يحكم العلاقة بينهما مصلحة مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها .

كانت الإدارة العلمية حركة فنية وإدارية وفلسفية . كانت حركة فنية من حيث قيامها بدراسات على العامل والحركات التى يؤديها ، والعدد والماكينات التى يستخدمها ، وظروف العمل المحيطة به ، كما قامت بدراسات على المواد والمخازن وغيرها من النواحى الفنية التى لها اتصال بالانتاج وزيادة إنتاجية

---

(١) Koontz, Harold, & Cyril O' Donnell, Principles of Management, (McGraw-Hill Book Company, New York, 1964), p. 17.

العامل . وكانت الادارة العلمية حركة إدارية من حيث وضعها لمبادىء تسترشد بها الإدارة فى تحقيق هدف زيادة الانتاجية وهى تحليل الأعمال ودراسة العناصر المكونة لها على أسس علمية ، والاختيار العلمى للعمال والتدريب الصحيح لهم والاشراف الفعال على أعمالهم ، وتعاون الإدارة مع العمال وترغيبهم فى العمل وفقا للطرق العلمية عن طريق تشجيعهم بالمكافآت النقدية، وفصل مهام التخطيط والإشراف والرقابة عن مهمة التنفيذ وتفويض المهام الأولى إلى الإدارة ومهمة التنفيذ إلى العمال . وكانت الادارة العلميــة حركة فلسفية لأنها سعت إلى تغيير الأفكار التى كانت متسلطة على الإدارة والعمال . كان هدف قادة الادارة العلمية تحقيق ما أطلقوا عليه الثورة الفكرية Mental Revolution ، فسعوا إلى ربط الادارة بالعمال برباط المصلحة المشتركة ، وحاولوا إقناع القائمين بالإدارة بأن التعاون بينهم وبين العمال كفيل بزيادة الإنتاج ، وبالتالى زيادة الارباح بالدرجة التى تكفى لمقابلة مطالب الطرفين .

ولقد ولدت الفكرة الأولى للادارة العلمية فى ذهن تيلر عندما كان يعمل ميكانيكيا فى شركة Midvale Steel Company سنة ١٨٧٨ ، ولاحظ كيف كان العمال يتباطئون متعمدين فى إنجاز الأعمال المطلوبة منهم . فلما رقى إلى مركز ملاحظ فى المصنع شعر بأنه أصبح مسئولا عن إيجاد حل لهذه المشكلة . ولقد كانت ظاهرة التباطؤ فى العمل Soldiering هى نتيجة للخوف الذى كان مسيطرا على العمال من أصحاب العمل . كان العامل يخاف البطالة ، وكان على استعداد للجوء إلى كل ما من شأنه أن يبقيه فى عمله أطول مدة ممكنة .

وفى ذلك الوقت كانت تسود بين العمال فكرة أو نظرية Lump of Work Theory

مؤداها أن هناك كمية معينة من العمل تدخل المصنع إذا أنجزها العمال بسرعة فإن ذلك يدعو صاحب العمل ويدفعه إلى التفكير فى الاستغناء عن بعض العمال. لذلك اعتقد العمال بأن مصلحتهم المشتركة تحتم عليهم أن يتباطأ كل واحد منهم فى عمله بقدر الإمكان. وكان العمال يعتقدون بأن هذا السلوك من جانبهم ما هو تنظيم للانتاج Regulation of Output. ولكن من وجهة نظر الإدارة كان هذا السلوك مشكلة خطيرة تهدد مصالح العمل. وكان ما يعتبر من وجهة نظر العمال تنظيما للانتاج يعتبر من وجهة نظر الإدارة تقييدا وتحديدا للانتاج Restriction of Output.

بالإضافة إلى عامل الخوف من البطالة فإنه لم يكن هناك ما يدفع العمال إلى زيادة إنتاجهم. فإذا كان الدفع بالزمن كان يتساوى فى الأجر فى آخر اليوم الذين يعملون ببطء والذين يبذلون أقصى طاقاتهم. وإذا كان الدفع بالقطعة كان أصحاب العمل يعمدون إلى تخفيض معدل الدفع بالقطعة Rate Cutting كلما وجدوا أن العمال بدأوا يتحصلون على أجور إضافية مرتفعة. فكان العامل يضع لنفسه حدودا معينة فى الإنتاج لايتعداها مهما كانت الظروف.

وهكذا كان الهدف الأول الذى قامت الإدارة العلمية من أجله هو معالجة مشكلة تقييد الانتاج. ومن هنا يفهم لماذا جعلت الادارة العلمية العامل نقطة اهتمامها ومركز دراستها. فقامت الدراسات حول الحركات التى يقوم بها، وظروف العمل التى تحيط به، والعدد والماكينات التى يستخدمها. كان الهدف أولا القضاء على مشكلة التباطؤ، وثانيا زيادة انتاجية العامل إلى أقصى درجة ممكنة.

ولتحقيق هذين الهدفين قامت دراسات الوقت والحركة ، وصممت العدد التى تساعد العامل على إنجاز عمله بأسهل الطرق وأقلها إجهاداً ، وتحسنت ظروف العمل لتشجيع العامل على بذل أقصى طاقته ، كما وضعت الخطط لمكافأته على ما يحققه من زيادة فى الانتاج . ونجد فى ظل الادارة العلمية أن الاتجاه أصبح نحو تحـــديد ساعات العمل ، كذلك لم تكن الادارة العلمية تشجع تشغيل النساء والأطفال لانخفاض انتاجيتهم(٢) .

وعلى ذلك يمكن القول إن أهم ما قدمه فريدريك تيلر هو تركيزه الاهتمام على تطبيق الأسلوب العلمى فى معالجة المشاكل التى تواجه الادارة . كما يرجع اليه الفضل فى إبراز أهمية الوظائف الادارية من تنظيم العمل وتخطيطه واختيار الأفراد وتدريبهم والاشراف عليهم والرقابة على أعمالهم . غير أن دراسات تيلر كانت منصبة بصفة رئيسية على الصناعة والانتاج . وتبعه آخرون فى هذا الاتجاه فلم تنل الجوانب العامة من الادارة الأهمية التى تستحقها .

هنرى فايول ومساهمته فى تكوين نظرية للادارة

ظهر أول أعمال هنرى فايول Henri Fayol فى فرنسا سنة ١٩١٦ عندما نشر كتابه Administration Industrielle et Générale تناول فيه الأصول العامة للادارة ، ولكن لم يعرف للقارئين باللغة الانجليزية إلا فى سنة ١٩٢٩ عندما ترجمه إلى الانجليزية المعهد الدولى للادارة International Institute of Management فى جنيف وطبع منه نسخا محدودة وزع بعضها فى بريطانيا . أما

---

(٢) كان أصحاب العمل منذ الثورة الصناعية الاولى وحتى قيام الإدارة العلمية يفضلون استخدام النساء والاطفال فى الصناعة كلما سمحت لهم الظروف نظراً لانخفاض أجورهم .

فى الولايات المتحدة فلم ينشر كتاب فايول إلا فى سنة ١٩٤٩ . ومع ذلك فانه بدراسة كتابات فايول اتضح مدى عمق نظـــره فى المشاكل التى لا تزال تواجهها الادارة حتى الآن .

ولد هنرى فايول فى سنة ١٨٤١ ، وتخرج كمهندس تعدين سنة ١٨٦٠ حيث عمل مع شركة لمناجم الفحم . وفى سنة ١٨٨٨ وصل الى مركز مدير للشركة وهى على وشك الافلاس ، ولكن وبعد ثلاثين عاما تولى فيها إدارة الشركة تقاعد وهى فى أعلى درجات النجاح . وخلال الفترة التى عمل فيها فايول مديراً كان يبحث فى المبادىء العملية البسيطة التى يمكن استخدامها لتوضيح مهام المدير . وبعد تقاعده كرس حياته للمناداة بمبادىء الادارة التى كان يؤمن بها ، فأقام مركزاً للدراسات الادارية فى باريس ، كما حاول تطبيق مبادئه على الادارات الحكومية وذلك عندما طلب منه استقصاء الحالة فى مصلحة البريد والتلغراف الفرنسية .

وقد توصل فايول الى أن أوجه النشاط التى تقوم بها المشروعات الصناعية يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات هى :

(١) أوجه نشاط فنية (الانتاج) .

(٢) أوجه نشاط تجارية (الشراء والبيع والمبادلة) .

(٣) أوجه نشاط مالية (الحصول على رأس المال والاستخدام المثالى له) .

(٤) أوجه نشاط تأمينية (حماية الأفراد والممتلكات) .

(٥) أوجه نشاط محاسبية (بما فى ذلك الاحصاء) .

(٦) أوجه نشاط إدارية (التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة) .

وقد أوضح فايول أن هـذه المجموعات الست توجد فى المشروعات من أى حجم ، وخصص معظم كتابه لمناقشة أوجـــه النشاط الإدارية . ويمـكن تقسيم كتاب فايول إلى ملاحظات عن الصفات الادارية والتدريب ، والمبادىء العامة للإدارة ، وعناصر الادارة . وقد ميز فايول بين مبادىء الادارة وعناصرهـا ، فـكان يعنى بالمبـادىء القواعد وبالعناصر الوظائف . وفيما يلى ما تنـاوله كتاب فايول باختصار :

أولا — الصفات الإدارية والتدريب :

رأى فايول أن الصفات المطلوبة فى الأفراد الذين يعملون فى مختلف المشروعات هى : طبيعية (الصحة والحيوية والشخصية) ، وذهنية (القدرة على الفهم والتعلم والحـكم وحضور الذهن والتـكيف) ، ومعنوية (النشاط والحـــزم والرغبة فى تحمل المسئولية والمبادرة والاخلاص والولاء والدبلوماسية والـكرامة) ، وثقافة عامة (معلومات عامة لا تتصل مباشرة بالوظيفة المعينة) ، ومعلومات خاصة (متصلة بالوظيفة المعينة) ، والخبرة (المعرفـة المستمدة من المزاولة الصحيحـة للعمل) . كما قسم فايول قدرات الأفراد تبعاً للمجموعات الست السابق ذكرها فقال إن هناك قدرات إدارية وفنية وتجارية ومالية وتأمينية ومحاسبية .

وقد أوضح فايول أنه بينما تعتبر القدرة الفنية هى أهم ما يطلب من العـامل فان الأهمية النسبية للقدرة الادارية تزداد كلما تقدم الفرد فى سلسلة التدرج الادارى من أسفل إلى أعلى ، وتصبح أكثر القـدرات أهمية بالنسبة للأفراد الذين يحتلون مراكـز فى الادارة العليا للمشروع . وبالوصول الى هـذه النتيجة نادى فايول بضرورة وجود مبادىء للادارة وضرورة تعليمها والالمام بهـا . ولما كان التعليم الادارى غير موجود فى المدارس الفنية فى ذلك الوقت فقد رأى فايول أنه يمكن

اكتساب القدرة الادارية، كما هو الحال بالنسبة للقدرة الفنية، عن طريق المدارس أولا ثم بعد ذلك عن طريق العمل فى المصانع . ولما كان يشعر بأن هذا النقص يرجع إلى عدم وجود نظرية مقبولة للادارة فقد كرس جهوده لسد هذا النقص .

ثانياً — المبادىء العامة للادارة :

وضع فايول أربعة عشر مبدأ للادارة استمدها من خبرته العملية ، ولكنه حذر قراءه من أن هذه المبادىء مرنة وليست مطلقة ، ومع ذلك فانه يجب أن تستخدم على ضوء الظروف المتغيرة والظروف الخاصة لكل مشروع . وفيما يلى وباختصار هذه المبادىء الأربعة عشر :

(١) تقسيم العمل : وهو مبدأ التخصص الذى نادى به الاقتصاديون كضرورة فى استخدام عنصر العمل بفعالية وكفاية .

(٢) السلطة والمسئولية : رأى فايول أن السلطة متصلة بالمسئولية وأن المسئولية تصاحب السلطة وتنشأ عنها . كما رأى أن السلطة مركبة من سلطة رسمية تنشأ عن المركز الرسمى الذى يمثله المدير ، وسلطة شخصية مستمدة من ذكائه وخبرته وشخصيته وخدماته السابقة .

(٣) الضبط والربط : بين فايول أن الضبط والربط يعنى احترام الاتفاقيات التى تستهدف إطاعة الأوامر وإظهار الاحترام . ويتطلب الضبط والربط وجود رؤساء أكفاء فى جميع المستويات، واتفاقيات واضحة وعادلة، وتطبيق عادل للعقاب.

(٤) وحدة إصدار الأوامر : ويعنى هذا المبدأ أن كل فرد يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط .

(٥) وحدة التوجيه : ويعنى فايول بهذا المبدأ ان كل مجموعة من أوجه النشاط لهـا نفس الهدف يجب أن يكون على رأسها فرد واحد وترسم لهـا خطة واحدة. ويميز فايول بين مبدأ وحدة التوجيه ومبدأ إصدار الاوامر بأن الأول يتعلق بإدارة المشروع بينما الثانى يتعلق بإدارة الأفراد.

(٦) تبعية المصالح الفردية للصالح العام : ففى أى مجموعة يجب أن تتغلب مصالح المجموعة على مصالح الأفراد . وإذا تضاربت المصلحتان فإنه يكون من واجب الإدارة التوفيق بينهما .

(٧) مكافأة الأفراد : يرى فايول أن نظم مكافأة الأفــــراد يجب أن تكون عادلة وتحقق أقصى درجة من الرضا سواء بالنسبة لصاحب العمل أو للعاملين فى المشروع .

(٨) المركزية : برغم ان فايول لم يشر إلى المركزية فى السلطة فإن مبدأه يشير بصفة قاطعة إلى المدى الذى تتركز فيه السلطة أو تتوزع داخل المشروع . وتحدد الظروف الفردية درجة المركزية التى يمكن أن تؤدى فى النهاية إلى أحسن نتائج ممكنة .

(٩) التسلسل الإدارى : يرى فايول ان التسلسل الإدارى هو تسلسل تبعـا للسلطة ، وهو سلسلة من الرؤساء يتدرجون من أعلى إلى أسفـل ، ويرى أنه من الخطأ أ وز أى رئيس سلطته دون داع .

(١٠) العدالة : يرى فايول أن ولاء الأفراد وتفانيهم يمكن الحصول عليه عن طريق العطف والعدالة فى معاملة المديرين لمساعديهم .

(١١) استقرار الأفراد : يرى فايول أن عدم استقرار الأفراد هو من أسباب الإدارة السيئة ومن آثارها ، كما يبين الأخطار والتكاليف التى ينطوى عليها وجود دوران للعمل لا مبرر له .

(١٢) النظام : يرى فايول أنه يجب أن يسود النظام بين الأفراد وكل شيء داخل المشروع بحيث يجب أن يكون هناك مكان لكل شيء (ولكل فرد) ، كما يجب أن يكون كل شيء (وكل فرد) فى مكانه .

(١٣) المبادرة : تعنى المبادرة التفكير فى خطة ثم تنفيذها . ويطالب فايول المديرين بإعطاء الفرصة لمساعديهم للمشاركة فى هذه العملية .

(١٤) الروح الجماعية : وهو امتداد لمبدأ وحدة مصدر الأوامر . ويبرز فايول فى هذا المبدأ الحاجة إلى العمل التعاونى وإلى أهمية وسائل الاتصال .

ثالثاً ـ عناصر الإدارة :

كان فايول يعنى بالعناصر وظائف الادارة . وكان يرى أن هذه الوظائف هى : التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.وقد خصص فايول جزءاً كبيراً من كتابه لمناقشة هذه الوظائف وشرحها . ولا تزال ملاحظاته فى هذه الناحية حتى الآن محتفظة بصحتها . وقد أولى فايول اهتماماً خاصاً إلى التنبؤ فى شرحه لوظيفة التخطيط . وعرف التنبؤ بأنه التعرف على المستقبل والاحتياط له . ويظهر مثل هذا النوع من التخطيط على شكل وضع خطة للعمل يكون موضحا فيها الأهداف المطلوب التوصل اليها ، وخط سير العمل والمراحل التى يمر فيها ، والطرق المستخدمة . ويقول فايول إن التخطيط الجيد

يتطلب الوحدة والمرونة والاستمرار والدقة ، بينما يعكس التخطيط الردىء أو عدم وجود تخطيط عدم كفاية الإدارة . وقد أوضح فايول فى كتابه كيف أن الشركة التى كان يديرها كانت تقوم بتنبؤات سنوية وتنبؤات كل عشر سنوات وذلك كمحور لبرنامج التخطيط فيها .

وفى شرحه لوظيفة التنظيم يقول فايول إن تنظيم المشروع هو تزويده بكل شىء يساعده على العمل ، من مواد اولية وعدد ورأس مال وافراد . ويقول إن الوظيفة التنظيمية للمديرين هى إيجاد الروابط بين الأفراد والامكانيات المادية فى المشروع بالشكل الذى يتفق مع اهداف المشروع وموارده ، والتنسيق بين أوجه النشاط ، والعمل على اتخاذ قرارات واضحة ودقيقة عن طريق توحيد إصدار الأوامر ، والاختيار السليم والتدريب الصحيح للمساعدين .

ويرى فايول أن وظيفة إصدار الاوامر هى تشغيل المشروع . وأوضح ان هذه الوظيفة تتطلب من جانب المدير صفات استثنائية . فيجب ان يكون المدير ملماً إلماما تاما بالإفراد العاملين معه، وان يستبعد غير الكفء منهم ، وان يتفهم مبدأ الاتفاقيات التى تربط المشروع والافراد العاملين فيه ، كما يجب ان يكون مثالا حسنا لغيره ، وان يقوم بمراجعات دورية للتنظيم، وان يربط بين مساعديه الرئيسيين عن طريق عقد الاجتماعات ، والا يغرق نفسه فى التفاصيل ، واخيرا ان يعمل على خلق ونشر الوحدة والحيوية والمبادرة والولاء بين الافراد العاملين معه . وعلى ذلك فإن فايول كان يعنى بوظيفة اصدار الأوامر فى الحقيقة توجيه المساعدين والاشراف عليهم ، وليس فقط مجرد اصدار الاوامر اليهم .

وعندما بدأ فايول فى مناقشة التنسيق كوظيفة تهدف إلى التوفيق بين أوجه النشاط بغرض ضمان الوصول إلى الأهداف المطلوبة قابلته صعوبة فى جعلها وظيفة مستقلة لها حدود واضحة تفصل بينها وبين وظيفة إصدار الأوامر أو حتى بينها وبين وظيفتى التخطيط والتنظيم . وهو أمر طبيعى ، إذ أنه برغم أن أحداً لا ينكر الأهمية العظمى للتنسيق ومسئولية المدير فى إيجاد جو من التوافق والانسجام فإنه لم يخطر لفايول أن التنسيق ما هو إلا الحصيلة الاجمالية لعملية الإدارة .

ويتكلم فايول عن الرقابة بنفس المعنى المعروفة به فى الدراسات الحديثة ، وهو أنها عملية التأكد من أن كل شيء يتم بالشكل المطلوب فى الخطة وتبعاً للتعليمات المصدرة والمبادىء الموضوعة . وكان فايول يرى أن الرقابة الفعالة يجب أن تكون سريعة ، ويجب أن يتبعها إجراء تصحيحات ، ويجب أن تتضمن وسائل لمنع تكرار الانحرافات . وهذه الاعتبارات كلها صحيحة ، ولم تضف إليها الإدارة الحديثة إلا قليلا وهو استخدام التنبؤات بغرض إجراء الرقابة قبل حدوث الانحرافات. وبرغم أن فايول أبرز اهمية التخطيط والتنبؤ إلا أنه ليس هناك ما يدل على أنه حاول ربطهما بوظيفة الرقابة .

مبادىء الادارة الناجحة

هناك إذن مبادىء أمكن التوصل إليها فى ميدان إدارة الأعمال على مر السنين ونتيجة الخبرات العملية للمشتغلين بإدارة الأعمال التجارية والصناعية وغيرها . ويمكن القول بصفة عامة إن هذه المبادىء يمكن تطبيقها فى جميع المشروعات ، سواء كانت صغيرة أم كبيرة ، تجارية أم صناعية ، ذات ملكية عامة أم خاصة .

ولكن الاختلاف يأتى من ناحية تطبيق هذه المبادىء لتتفق مع طبيعة أعمال المشروع المعين والظروف المحيطة به .

وفيما يلى هذه المبادىء التى تعتبر أساسية للنجاح فى إدارة أى مشروع :

(١) مبدأ تحديد السياسات :

يجب أن تكون السياسات الموضوعة محددة وواضحة وتبين أهداف المشروع والطريق الذى يعمل على تحقيق هذه الأهداف .ويجب أن تكون هذه السياسات عملية واقعية وليست مثالية لايمكن تنفيذها . كما يجب ان تكون السياسات مرنة حتى تساعد على مواجهة أى تغير غير متوقع فى الظروف . والسياسات أنواع منها ما هو عام ينطبق على المشروع بأكمله ، ومنها ما هو سياسات فرعية تسير عليها الإدارات والأقسام المختلفة فى المشروع. ويجب بالطبع أن تتمشى السياسات الفرعية مع السياسات العامة الرئيسية .

(٢) مبدأ التخطيط :

الادارة الناجحة هى التى تخطط قبل أن تقدم على عمل معين ، وهى التى تدرس وتبحث ولا تعتمد على التخمين ، وهى التى تضع الخطط للمستقبل ولا تكون تحت رحمة الظروف فى كل لحظة . ويساعد التخطيط الطويل المدى والتخطيط الفرعى لفترات اقصر على أداء الأعمال المطلوبة فى وقت اقصر ، وبمجهود أقل ، وبتكاليف أقل ، وبدرجة أعلى من الجودة والاتقان .

(٣) مبدأ التوازن :

يجب ان يكون المشروع متوازنا من الداخل ، بمعنى أنه يجب أن تعطى كل وظيفة من وظائف المشروع «إنتاج ـ تسويق ـ تمويل ... الخ» الأهمية المطلوبة. ومن الأمور التى تخل بتوازن المشروع أن يعطى القائمون بإدارته أهمية خاصة إلى إحدى النواحى على حساب النواحى الأخرى. فى مشروع صناعى مثلا قد يميل القائمون بإدارته إذا كانوا من المهندسين الصناعيين إلى توجيه كل عنايتهم إلى الانتاج والمشاكل الإنتاجية دون الاهتمام بالنواحى الأخرى مثل المشاكل التسويقية .

(٤) مبدأ التقدم والنمو :

يجب أن يكون المشروع قادراً على التقدم والنمو ، وذلك عن طريق ادخال التحسينات المستمرة فى إدارته ، والمرونة الكافية التى تمكن من مواجهته لكافة الظروف المتغيرة . كما يجب أن يساير المشروع كل تقدم وكل تطور جديد فى الميدان الذى يعمل فيه ، وألا يتخلف عن المشروعات الأخرى المنافسة له .

(٥) مبدأ القيادة :

لا يمكن للادارة أن تنجح إلا إذا توفرت صفات القيادة فى القائمين بها . والقائد الناجح هو الذى يستطيع كسب ثقة وتعاون وولاء الأفراد الذين يعملون تحت رئاسته ، وهو الذى يستطيع أن يوجه ويراقب جهود الأفراد الذين يعملون معه لتحقيق الأهداف المطلوبة .

(٦) مبدأ اتخاذ القرارات :

يجب أن يعطى كل فرد يقوم بعمل إدارى السلطة فى اتخاذ القرارات الخاصة بمحيط العمل المكلف به ، وأن يعتبر مسئولا عما يتخذه من قرارات . وإذا رجع أحد الأفراد إلى رئيسه فيجب أن يكون ذلك لأخذ رأيه ونصيحته فقط ، وعليه بعد ذلك أن يتخذ قراره بنفسه ، طالما كان ذلك من اختصاصه وفى حدود سلطته والمسئولية الملقاة على عاتقه . وهناك بالطبع بعض الحالات الاستثنائية التى يجب اتخاذ قرار فيها من الإدارة العليا فى المشروع أو من الرؤساء الإداريين ، وفى مثل هذه الحالات يكون على الفرد الرجوع إلى رئيسه وعرض الأمر عليه لاتخاذ قرار فيه .

(٧) مبدأ السلطة والمسئولية :

لكى تقوم الإدارة على أساس سليم فإنه يجب أن يعطى كل فرد السلطة الكافية التى تمكنه من أداء عمل معين مطلوب منه ، كما يجب أن يعتبر مسئولا عن أداء هذا العمل وعن استخدام ما لديه من سلطة لأداء العمل . وعندما يتنازل أى رئيس عن جزء من سلطاته إلى مساعديه فإن تفويض السلطة يجب أن يكون محدداً وواضحا حتى لا يسىء أى مساعد استخدام السلطات المفوضة إليه ولا يتعداها . كما يجب على كل رئيس أن يشرف ويوجه ويراقب أعمال من يعملون تحت رئاسته لأنه المسئول الأول عن كل ما يقومون به من تصرفات .

(٨) مبدأ الاستفادة من القدرة الإدارية :

الادارة الناجحة هى التى تخلص نفسها من الأعمال الروتينية ، وتركز وقتها

وجهدها فى الأعمال ذات المسئولية الرئيسية فى المشروع . ويجب على الإدارة العليا أن تتفرغ لرسم السياسات العامة ومواجهة المشاكل المعقدة التى قد يقابلها المشروع .

(٩) مبدأ التخصص :

يساعد مبدأ التخصص على تركيز الجهود فى أعمال معينة مما ينتج عنه زيادة الخبرة فى هذه الأعمال . ويعتمد مبدأ التخصص على فكرة أن الفرد يمكنه أن يتقن عدداً قليلا من الأعمال إذا ركز جهوده فيها ، بينما لو كلف بأعمال كثيرة متفرقة فإنه لايمكنه أن يتقن أيا منها . وعلى أساس مبدأ التخصص يجرى تقسيم الأعمال داخل المشروع بحيث توكل الأعمال التى تتطلب مهارات خاصة إلى أفراد يجب أن تتوفر فيهم هذه المهارات .

(١٠) مبدأ الربط بين الأعمال والمقدرة المطلوبة فى الأفراد القائمين بها :

من الأمور التى تساعد الفرد على أداء عمل معين على الوجه المطلوب أن يتناسب هذا العمل مع صفات الشخص المكلف به وقدراته الطبيعية والذهنية . وواجب الادارة عند اختيار الأفراد للمراكز المختلفة أن تعمل على اختيار الشخص الصحيح ووضعه فى المكان أو العمل الصحيح. كما يجب أن توفر الإدارة كافة التسهيلات الكفيلة باستخدام كل فرد لكامل طاقاته فى أداء العمل المطلوب ، وأن تتبع الوسائل الصحيحة التى تساعد على توجيه الأفراد والرقابة عليهم

(١١) مبدأ التبسيط :

يجب تبسيط الإجراءات المطلوبة لأداء الأعمال المختلفة ، وحذف غير الضرورى منها ، والقضاء بقدر الإمكان على التعقيد ، وتجنب الروتين الذى يعطل من إنجاز الاعمال واتخاذ القرارات بسرعة .

(١٢) مبدأ التنميط :

يجب على الإدارة كلما تمكنت من الوصول إلى طريقة أحسن لأداء عمل معين أن تقرر وضع هذه الطريقة كنمط يمكن على أساسه أن تحكم على مدى إنتاجية الافراد وأن تراقب أعمالهم :

(١٣) مبدأ الكفاية والإنتاجية للفرد :

من الممكن زيادة كفاية الفرد وإنتاجيته عن طريق التدريب السليم وتحسين ظروف العمل . فالتدريب السليم يرشد الفرد إلى الطريقة الصحيحة لأداء العمل المطلوب منه ، وتحسين الظروف التى يعمل فيها الفرد ترفع من روحه المعنوية وتزيد من إنتاجيته .

(١٤) مبدأ التشجيع المادى :

يجب أن تضع الادارة نظاما لدفع الاجور والمرتبات تعمل على تشجيع الافراد على بذل أقصى مجهود ممكن فى العمل . ولا يتأتى ذلك إلا إذا تحصل كل فرد على الاجر الذى يتناسب مع ما يبذله من مجهود وما يحققه من إنتاج . وفى سبيل ذلك يجب على الإدارة أن تقوم بوضع مستويات معينة للأعمال

المطلوبة من كل فرد ، وتهيء لكل فرد جميع الظروف والتسهيلات التى تمكنه من التوصل إلى هذه المستويات وتعديها إذا قام بعمله على الوجه الأكمل . من ناحية أخرى يجب أن تكون المستويات الموضوعة عادلة ، كما يجب أن تكون المكافآت التشجيعية كافية لترغيب الأفراد وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم .

(١٥) مبدأ الرقابة :

الرقابة ضرورية لأنه بدون رقابة لا يمكن للادارة أن تتحقق من أن الخطط التى سبق وضعها قد نفذت . فيجب على الإدارة أن تراقب المراحل المختلفة فى تنفيذ الخطط حتى تتحقق من أن الأعمال التى تنجز فعلا تتفق مع الأعمال المطلوبة ، وحتى تعمل على تصحيح أى انحرافات فى التنفيذ عن الخطط الموضوعة .

(١٦) مبدأ التعاون :

مما لا شك فيه أن مجهود فردين متعاونين يفضل مجهود الاثنين إذا عمل كل منهما على انفراد . ولكى تنجح الإدارة فى أداء وظائفها يجب أن تكسب تعاون كل الأفراد الذين يعملون فى المشروع حتى تتوحد جهودهم وتتجه فى الطريق المرسوم نحو الأهداف العامة للمشروع .

(١٧) مبدأ العلاقات الإنسانية :

يجب على الإدارة أن تشعر الأفراد داخل المشروع بأن مصالحهم تتفق

مع مصالح المشروع ، وأن كل نجاح يحققه المشروع سيكون لهم نصيب فيه ، على شكل زيادة فى أجورهم ، وفتح المزيد من الفرص لترقيتهم إلى مراكز أعلى ، وزيادة فى استقرارهم فى العمل . ولا شك أن المشاركة فى الارباح وفى الإدارة فى المجتمعات الاشتراكية من أكثر الوسائل فعاليه فى تحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وتنمية التعاون فى سبيل تحقيق الاهداف الموضوعة للمشروع .

الفصل الثالث

المداخل لدراسة الادارة

مع إزدياد أهمية الإدارة والدور الذى تقوم به فى جميع المجالات الحيوية فقد برزت عدة اتجاهات لدراسة هذا الميدان محاولة تحديد إطاره ، والتعرف على محتوياته ، وتعريف العمل الادارى وتحليله . ويطلق بعض الكتاب على هذه الاتجاهات « مدارس الإدارة » . ومن الطبيعى أن تتجه هذه المدارس فى أفكارها وجهات مختلفة ، وأن تتبع فى تعريفها وتحليلها للادارة طرقا متعددة . وقد أدى هذا الى تنوع الآراء التى تتناول الإدارة والنظرية الإدارية .

ولعل من المناسب هنا أن نتعرض بكلمة مختصرة عن كل مدرسة ، والطريقة التى تفكر بها ، والأسلوب الذى تتبعه فى تعريف ميدان الإدارة . يضع Koontz & O'Donnell (١) هذه المدارس فى ست مجموعات كالآتى .

(١) المدرسة التشغيلية — The Operational School

(٢) المدرسة الواقعية أو مدرسة الحالات — The Empirical or Case School

(٣) مدرسة السلوك الإنسانى — The Human Behavior School

(٤) مدرسة النظام الاجتماعى — The Social System Sch ol

(٥) مدرسة نظرية اتخاذ القرارات — The Decision Theory School

(٦) المدرسة الرياضية — The Mathematical School

---

(١) Koontz and O'Donnell , op. cit., Ch. 2

أولا – المدرسة التشغيلية :

والاتجاه الأساسى فى هذه المدرسة هو تحديد وظائف الإدارة ثم محاولة التوصل منها إلى المبادىء الأساسية التى تعتمد عليها المزاولة المعقدة للادارة . وتعترف هذه المدرسة بعمومية الادارة ، أى بالحاجة إليها وإلى القيام بوظائفها فى جميع الأعمال وبصرف النظر عن اختلاف المشروعات . ولكنها تدرك أن الظروف التى تزاول فيها الادارة مهامها تختلف من مشروع لآخر ، وكذلك داخل المشروع الواحد بين المستويات المختلفة . وتعمل هذه المدرسة نحو تكوين نظرية للإدارة عن طريق تنظيم التجارب والتحليل التجريبى للمبادىء والدراسة الصحيحة للأساسيات . وهى بذلك تعمل أيضاً على تحسين الأداء وطرق العمل .

وقد سبق أن ذكرنا أن هنرى فايول توصل إلى تعريف الادارة وتحديد مبادئها ووظائفها عن طريق المزاولة الفعلية لعملية الإدارة . ولذلك يعتبره البعض منشىء هذه المدرسة على الرغم من أن كتاباته لم تعرف للقارئين باللغة الانجليزية فى الولايات المتحدة إلا منذ سنة ١٩٤٩ .

وبجانب اعتقاد المنتمين إلى هذه المدرسة بامكانية دراسة الادارة عن طريق تحليل الوظائف الادارية فانهم يرون أيضا أن الخبرة الطويلة ومزاولة العمل الادارى فى المواقف المختلفة تزود القائمين بالدراسة والتحليل بأساس للتوصل إلى حقائق ومبادىء تساعد فى تفهم وتوضيح وتحسين الادارة . كما تعتبر هذه المبادىء بعد ذلك نقط للبحث الذى يهدف إلى التأكد من صحتها والعمل على تطبيقها . وبعد المراجعة وتكرار التطبيق تستخدم هذه المبادىء فى تكوين نظرية للادارة .

ويرى أعضاء هذه المدرسة أن الإدارة فن ، ولكن يجب أن يعتمد على

أساس متين من المبادىء ، وأن مبادىء الادارة لايقلل من أهميتها عدم تطبيقها أو تجاهلها من جانب بعض المديرين . كما يعترفون بأنه ليس من الضروري أن تحوى النظرية الادارية كل معرفة لأن الظروف المحيطة بالمدير متغيرة ومتحركة وتتطور مع الحياة والحضارة والتقدم فى شتى الميادين .

ثانيا - المدرسة الواقعية أو مدرسة الحالات :

تقوم هذه المدرسة بتحليل الادارة عن طريق دراسة الخبرة ومحاولة الوصول من ذلك الى تعميمات . وهى فى ذلك تفترض أنه عن طريق دراسة حالات النجاح التى حققها المشروع أو الأخطاء التى وقع فيها ، وما قامت به الادارة فى هذه الحالات من معالجة للمشاكل المختلفة التى قابلتها ، يمكن الوصول إلى الفهم الصحيح للعملية الادارية ، والتعرف على الوسائل الفعالة فى التطبيق وتعلمها ، واستخدامها فى مواقف مشابهة .

ولا يمكن لأحد أن ينكر أهمية تحليل الخبرة السابقة ، والاستفادة من الطرق والوسائل التى استخدمت فى معالجة مواقف فى الماضى ، واتخاذها كمرشد لإدارة الأعمال فى الحاضر ، ووضع الخطط للمستقبل . ولكن يجب أن نأخذ فى الاعتبار أن المواقف التى تمت فى الماضى ليس من المحتمل مواجهة مثيلات لها فى المستقبل ، كما أنه ليس من الضرورى أن تكون الوسائل والاجراءات التى اتبعت فى الماضى لمواجهة مواقف معينة وثبت فعاليتها أن تكون بنفس الفعالية إذا استخدمت فى معالجة مواقف مشابهة فى فترات مستقبلة .

ويقول المنتمون لهذه المدرسة إن الغرض من تحليلهم للحالات التى تمت فى فترات ماضية هو محاولة استخلاص تعميمات يمكن استخدامها كمرشد فى عمليات مستقبلة . كما أنه عن طريق التحليل والمراجعة والبحث فى الخبرات السابقة قد

يتوصل الباحثون الى مبادىء أحسن من القائمة فعلا ، أو مراجعة المبادىء الموجودة والتأكد من مدى صلاحيتها . وبذلك يمكن القول إن المدرسة الواقعية تسير فى نفس الاتجاه الذى تسير فيه المدرسة التشغيلية ، إذا عملت على تلافى تبادل خبرات لامعنى لها ، وركزت الاهتمام على التوصل إلى تعميمات من دراسة وتحليل الحالات .

ثالثا - مدرسة السلوك الانسانى :

تركز هذه المدرسة على الجانب الانسانى من الإدارة ، وعلى المبدأ الذى يقول إنه عندما يعمل الأفراد مع بعضهم البعض بغرض تحقيق أهداف جماعية فان هؤلاء الأفراد يجب أن يسود بينهم التفاهم التام . كما ترى هذه المدرسة أن دراسة الإدارة يجب أن تتركز حول تداخل العلاقات الشخصية ، لأن الادارة من وجهة نظرها هى القيام بتنفيذ الأعمال عن طريق الأفراد .

ومن الطبيعى أن يتأثر أفراد هذه المدرسة بدرجة كبيرة بعلم النفس الفردى والاجتماعى ، وأن يولوا اهتماما خاصا إلى الفرد ورغباته الاجتماعية والنفسية . وينظر بعض المنتمين الى هذه المدرسة الى علم النفس كأداة مساعدة فى فهم الأفراد وحفزهم إلى بذل أقصى طاقاتهم عن طريق الاستجابة لرغباتهم ومطالبهم . ويعتقد البعض الآخر أن السلوك النفسى للأفراد والجماعات هو أساس الإدارة ، ويرون أن العملية الادارية ما هى إلا عملية قيادية ، وأن الادارة ما هى إلا جزء من ميدان علم النفس الاجتماعى .

ومع أنه لايمكن إنكار أن الإدارة تتضمن السلوك الإنسانى ، ومع أن دراسة التفاعلات الانسانية سواء فى الادارة أو غيرها ذات أهمية كبيرة ، فانه لايمكن أن نقول إن ميدان السلوك الانسانى معادل لميدان الإدارة .

رابعا : مدرسة النظم الاجتماعى :

وتضم هذه المدرسة أولئك الذين ينظرون إلى الإدارة كنظام اجتماعى ، أو بعبارة أخرى كنظام من تداخل العلاقات الحضارية . وفى بعض الأحيان يقتصر النظام على التنظيمات الرسمية ، ويصبح اصطلاح «تنظيم» معادلا لمشروع ، وليس كعلاقات سلطة وعمل ، كما هو مستخدم فى الإدارة . وفى أحيان أخرى لا يقتصر الأمر على التنظيمات الرسمية وإنما يشمل النظام كل ما يحوى من علاقات وروابط إنسانية . وبذلك تتجه الدراسة فى نفس الطريق الذى يسير فيه علم الاجتماع ، وهو وصف العلاقات الحضارية للجماعات المختلفة ومحاولة إيجاد التكامل بينها على شكل نظام .

والأب الروحى لهذه المدرسة من النظريين هو شستر بارنارد Chester Barnard الذى أوجد نظرية للتعاون مبنية على أساس رغبة الفرد فى التغلب عن طريق التعاون على القيود الطبيعية والبدنية والاجتماعية التى تؤثر عليه وعلى الظروف المحيطة به . وحاول بارنارد بهذه النظرية إيجاد تفسيرات أساسية للعملية الإدارية . وينظر بارنارد إلى فكرة التنظيم الرسمى على أنه نظام تعاونى يتمكن فيه الأفراد من الاتصال ببعضهم البعض وتكون عندهم الرغبة فى المساهمة والمشاركة بأعمالهم نحو تحقيق هدف مشترك .

وقد ساهمت هذه المدرسة مساهمة كبيرة فى العملية الإدارية . فاعتبار المشروع المنظم وحدة اجتماعية معرضة لكل الضغوط والخلافات المتولدة من الوسط الحضارى كان من العوامل المساعدة سواء للنظريين أو للمديرين العمليين . ومن بين هذه النواحى المساعدة الإحاطة بالأسس الانشائية للسلطة الرسمية ، وآثار التنظيم غير الرسمى ، وغير ذلك من العوامل الاجتماعية .

خامسا ـ مدرسة نظرية اتخاذ القرارات :

تركز هذه المدرسة الاهتمام على اتخاذ القرارات الرشيدة ، وتعنى اختيار قرار معين من بين عدة بدائل محتملة . ويعالج أصحاب نظرية اتخاذ القرارات إما القرار نفسه ، أو الأشخاص أو المجموعات المنظمة المتخذة للقرار ، أو يقومون بتحليل عملية اتخاذ القرار . ويقصر البعض دراساتهم على الترشيد الاقتصادى للقرار ، بينما يقوم البعض الآخر بتحليل كل الأفعال التى تتم داخل المشروع . وهناك آخرون يتوسعون فى نظرية اتخاذ القرارات بحيث تشمل ايضاً الجوانب النفسية والاجتماعية والظروف المحيطة بالقرارات وبالقائمين باتخاذها. ومعظم أعضاء هذه المدرسة من النظريين الاقتصاديين الذين يستخدمون فى دراساتهم وتحليلهم النماذج والرياضة .

وقد امتدت آفاق مدرسة نظرية اتخاذ القرارات إلى أبعد من عملية تقييم البدائل . فقد أصبحت هذه العملية بالنسبة للكثيرين ليست إلا نقطة يبدأ منها فحص ودراسة المجال الكلى لأوجه نشاط المشروع ، بما فى ذلك طبيعة البناء التنظيمى ، وردود الفعل النفسية والاجتماعية من جانب الأفراد والجماعات ، وتنمية المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات ، وتحليل القيم وخاصة اعتبارات القيمة المتعلقة بالأهداف .

وكما يتوقع المرء فإنه عندما يدرس النظريون النطاق الصغير لعملية اتخاذ القرارات فإنهم يأخذون فى الاعتبار الميدان الكلى لعمليات المشروع والظروف المحيطة به . أى أن نظرية اتخاذ القرارات لم تعد تركيزاً ضيقاً على اتخاذ القرارات ، وإنما أصبحت نظرية متسعة للمشروع كنظام اجتماعى. ولذلك يعتقد

البعض إن التنمية المستقبلة للنظرية الإدارية ستجعل من القرار نقطة ارتكاز ومحوراً تعتمد عليه باقى النظرية .

سادسا ــ المدرسة الرياضية :

برغم أن الطرق الرياضية تستخدم فى المدارس السابقة فإن المنتمين إلى هذه المدرسة ينظرون إلى الإدارة على أنها نماذج وعمليات رياضية . ومن الأمثلة على هؤلاء العاملون فى بحوث العمليات Operations Research ، والذين يطلقون على أنفسهم أحيانا « علماء الإدارة » . ويعتقد أعضاء المدرسة الرياضية أنه إذا كانت الإدارة أو التنظيم أو التخطيط أو اتخاذ القرارات عملية منطقية فإنه يمكن التعبير عنها برموز وعلاقات رياضية. ويتخذون من النموذج Model أساساً للتعبير عن هذه العلاقات بالنسبة لأهداف معينة .

وليس هناك شك فى فائدة الدراسات الرياضية بالنسبة لأى ميدان من البحوث ، إذ تفرض على القائم بالبحث أن يعرف المشكلة ويحدد نطاقها ، كما تساعد على استخدام الرموز للبيانات غير المعلومة ، ومعالجة الموقف بطريقة منطقية تساعد على حل وتبسيط المشاكل المعقدة . ولكن من الصعب اعتبار الرياضيات مدرسة مستقلة للنظرية الإدارية .

وإذا كنا نقول إن الرياضة أداة وليست مدرسة فلا نقصد من هذا التقليل من أهمية الرياضة بالنسبة لعلم الإدارة ومزاولة العمل الإدارى . فقد أثر الرياضيون بدرجة كبيرة فى رجال الادارة ، وساهموا بنصيب كبير فى التفكير المنظم والتقدم فى ميدان الإدارة.

لماذا هذه المدارس المختلفة لنظرية الادارة ؟

من الملاحظ أن مدارس الإدارة لها نفس الأهداف ، ومع ذلك تختلف فى طرق دراسة وتحليل العمل الإدارى ، ويرجع السبب فى ذلك إلى الاختلاف فى المفاهيم والتعاريف . فهناك اختلاف فى فهم كلمة «إدارة» ، إذ يراها البعض عبارة عن تنفيذ الأعمال عن طريق الأفراد وتوفير الجو الفعـــال الذى يسمح للأفراد بالعمل داخل المجموعات التنظيمية الرسمية ، بينما يشير بها البعض الآخر إلى الأفراد فى أية مجموعات .

وتسبب كلمة «تنظيم» خلطا فى الفهم بين الكثيرين . فيستخدمها أغلب أعضاء المدرسة التشغيلية على أنها البنـــاء الذى يضم تجميعات أوجه النشاط وعلاقات السلطة ، وفى هذه الحالة يمثل التنظيم الاطار الرسمى الذى يعمل داخله الأفراد، بينما يرى البعض الآخر التنظيم كمجموع العلاقات الانسانية ، أى يصبح معادلا للهيكل الاجتماعى . وهنـــاك آخرون يعتبرون التنظيم هو المشروع نفسه .

وفى تعريف ميدان الادارة فإنه يجب التفرقة بين الأدوات Tools من ناحية والمحتويات Content من ناحية أخرى. وعلى ذلك تعتبر الرياضة وبحوث العمليات والمحاسبة والنظرية الاقتصادية وعلم النفس وعلم الاجتماع أمثلة لأدوات تستخدمها الادارة ، ولكنها ليست جزءا من محتوياتها . وهذا لا يعنى أن هذه الميادين غير هامة لدراسة ومزاولة الادارة ، ولكن ما نعنيه هو ألا نخلط بينها وبين المحتوى الأساسى لميدان الادارة .

الإدارة نظام مكون من تجميع لأهداف أو وظائف مرتبطة ببعضها

ومتداخلة بشكل معين فهى إذن عاملان او اكثر مرتبطان ببعضها بشكل معين ، بحيث أن أى فعل يصدر عن أحدهما ينتج عنه رد فعل فى الآخر . وقد يكون هذا النظام ذا دائرة مفتوحة Open Loop أو مغلقة Closed Loop . فالنظام ذو الدائرة المفتوحة يتميز بوجود علاقة فى اتجاه واحد بين سبب Cause وما يحدثه من أثر Effect . أما النظام ذو الدائرة المغلقة فيتميز بوجود تبادل للمعلومات ينتج عنه تصحيح الأخطاء التى قد لا يلتفت إليها فى النظام ذى الدائرة المفتوحة .

ونوضح المقصود بالنظام المفتوح بشركة تضع مواصفات لسلعة تنتجها نظاماً الرقابة على الجودة بمقتضاه يقوم المفتش برفض كل وحدة منتجة لا تتفق مع المواصفات الموضوعة . اما إذا كان النظام الموضوع للرقابة على جودة الإنتاج من النوع المغلق فإنه ستكون هناك بيانات على أساسها يتم اتخاذ الخطوات الكفيلة بتصحيح أسباب الانحراف عن المواصفات الموضوعة .

ونضرب مثالا آخر على النظام ذى الدائرة المفتوحة بأحد المديرين يضع برنامجا لتنمية سلعة جديدة ويحوله إلى إدارة البحوث والإدارة الهندسية ثم لا يفعل شيئاً بعد ذلك للتأكد من أن البرنامج قد نفذ . أما إذا وضع النظام بحيث يمكن للمدير عن طريق التقارير وغيرها من وسائل الاتصال متابعة البرنامج للتأكد من أنه يسير حسب الخطة الموضوعة فإن النظام في هذه الحالة يكون ذا دائرة مغلقة .

وللنظم خصائص معينة . فكل نظام جزء من نظام آخر أكبر ، كما يحوى هو نفسه عـــدة أنظمة أصغر . فالمشروع نظام ، ولكنه جزء من النظام الصناعى أو التجارى ومن النظام الاجتماعى ومن النظام السياسى . وتعتبر إدارة التسويق فى المشروع نظاما يحوى عدة أنظمة أخرى كإدارة المبيعات وإدارة البحوث . ولكل نظام هدف يحاول تحقيقه وغرض يعمل على الوصول إليـــه ، ويجب على كل الأجزاء المكونة للنظام ان تساهم فى تحقيق هذا الهدف والغرض الذى أقيم النظام من أجله . ويحدد هذا الهدف المشترك طبيعة العلاقات وتداخلها داخل النظام : وهكذا نستطيع أن نلمس مدى التعقيد الذى يتميز به كل نظام نتيجة احتوائه على الكثير من المتغيرات والعلاقات المتداخلة .

ولكى تعمل الإدارة بفعالية وتحقق كنظام الهدف الموضوع ، ولكى يقوم كل جزء مكون لهذا النظـــام بتأدية وظيفته على الوجه الأكمل ، فإن الأهداف يجب أن تكون واضحة وعلاقات السلطة وتفويضها محددة . كما يتوقف نجاح البناء التنظيمى على الطريقة التى تجمع بها أوجه النشاط . كما يجب الاعتراف بأن كل نظام يواجه مشاكل خاصة بتداخل العلاقات وبالاتصال ، وبأن النظام ذا الدائرة المغلقة فيه أكبر ضمان لتحقيق الأهداف الموضوعة .

المدخل المستخدم لدراسة العمل الادارى فى هذا الكتاب :

سنتبع فى هذا الكتاب منهج المدرسة التشغيلية فى دراسة العمل

الإدارى والتعرف على طبيعة المهام التى يزاولها المسئولون عن الإدارة فى المشروع . هذا ويجب ملاحظة أن اتباع هذا المدخل لا يعنى التقليل من أهمية المداخل الأخرى أو عدم التعرض للجوانب التى تتكون منها ، إذ نعتقد أن هذه المدارس وإن كانت تمثل أفكاراً مستقلة عن بعضها إلا أنها من وجهة نظر الإدارة ومزاولة العمل الإدارى تعتبر متكاملة ومتداخلة .

الفصل الرابع

الوظائف الادارية

يتطلب تحليل العمل الإدارى تقسيمه إلى وظائف تميزه عن العمليات التشغيلية التى يقوم بها المشروع ، مثل الإنتاج والشراء والبيع والتمويل . وفى حين أن وظائف المشروع تختلف ، إذ تتوقف على ما إذا كان مشروعا تجارياً أو صناعياً أو حكومياً ، فان الوظائف الإدارية تميل إلى أن تكون عامة بالنسبة لأى نشاط إنسانى منظم . وهو ما نطلق عليه عمومية الوظائف الإدارية Universality of Managerial Functions . وبينما قد ينحصر نشاط أحد المديرين فى القيام بوظيفة واحدة من الوظائف التشغيلية ، كوظيفة الإنتاج مثلا ، إلا أنه لابد أن يقوم بجميع الوظائف الإدارية داخل نطاق هذه الوظيفة الإنتاجية .

عمومية الوظائف الادارية :

يقوم المديرون بنفس الوظائف ، رغم اختلاف الأماكن التى يشغلونها فى البناء التنظيمى ، ورغم اختلاف نوع المشروعات التى يعملون فيها . فرؤساء مجالس الإدارة ومديرو الأقسام ورؤساء العمال فى الشركات ومديرو المصالح الحكومية ومديرو المعاهد العلمية والمشرفون على المراكز الإجتماعية أو الرياضية الكل يقوم بنفس الوظائف الإدارية .

ولمبدأ عمومية الوظائف الإدارية نتائج متعددة يمكن استخلاصها منه . فيمكن القول إن كل ما ينطبق على وظائف أحد المديرين ينطبق على وظائف

المديرين الآخرين . أى أنه يمكن القول بأن هناك فى الوقت الحاضر نظرية إدارية يمكن تطبيقها على جميع المديرين فى جميع مجالات العمل . كما يتضمن هذا المبدأ معنى آخر وهو إنه بالإمكان نقل المعرفة الإدارية والخبرة الإدارية من إدارة لأخرى ، ومن مشروع لآخر . فيمكن نقل مديرى التسويق إلى إدارة الإنتاج ، ويمكن الاستعانة بالقادة العسكريين فى المجالات المدنية ، ويمكن نقل مدير الانتاج إلى إدارة المبيعات وهكذا . وطالما أن الأعمال التى سينقلون إليها ذات طبيعة إدارية ، ليست فنية ، وطالما توفرت الروح الصحيحة داخل التنظيم ، فإن هؤلاء المديرين يستطيعون استخدام قدراتهم الإدارية فى أى عمل يقومون به .

الفرق بين الوظائف Functions والوسائل Techniques :

ومن المفيد هنا أن نفرق بين الوظائف والوسائل ، لأن هناك من يخلط بينهما حين وصف العمل الإدارى . فالوظائف هى الواجبات المحددة لكل مدير ، بينما الوسائل هى الطرق التى يستخدمها المدير فى قيامه بالوظائف . فقد يقوم المدير بوظيفة التوجيه ، بينما قد يتبع فى ذلك وسيلة الأمر أو الإقناع والحفز . وقد يقوم بوظيفة الرقابة على أعمال مساعدين ، وقد يتبع فى ذلك وسيلة الميزانية التقديرية. وقد يقوم بتنظيم إدارته ، وقد يستعين فى ذلك بتوصيف الأعمال والخرائط التنظيمية .

الفرق بين الوظائف Functions والمهارات غير الادارية Nonmanageral Skills

هناك كثير من الخلط ينشأ نتيجة عدم التفرقة بين الوظائف الإدارية والمهارات الفنية غير الإداريه . فالمهارات الفنية تكتسب عن طريق الدراسة والمزاولة ، وهى من مميزات الخبراء المتخصصين ، مثل الكيميائيين والمهندسين والإحصائيين والمحاسبين . ولا شك إن هؤلاء الخبراء الفنيين يقومون بأدوار

حيوية وضرورية لنجاح المشروعات التى يعملون فيها ، وما يقومون به من عمل فى مجال تخصصهم له صفة فنية وليس له طبيعة إدارية .

أما القائم بالإدارة فقد يملك أو لايملك هذه المهارات الفنية . وهو لايستخدم فى قيامه بالعمل الإدارى أى خبرات تشغيلية . ولكن من الطبيعى أنه بمزاولته للعمل الإدارى يكتسب خبرة ببعض الأعمال الفنية، قد يستخدمها أحيانا أو يحتفظ بها بدون استعمال أحيانا أخرى . ولكن لنا أن نتساءل عما إذا كانت هذه المهارات الفنية قد تقف عقبة فى طريق المديرين .

إن هناك ميلا فى بعض الشركات إلى تعيين رؤساء مجالس الإدارة من بين رجال الإنتاج إذا كانت المشاكل التى تواجهها إنتاجية ، أو من رجال التسويق إذا كانت مشاكلها تسويقية وهكذا . ولو توفر عدد كاف من الحالات يمكن دراستها فإنه يمكن الحكم على مثل هذا الاتجاه فى تعيين رؤساء مجالس الإدارة . ويمكن القول عامة إنه برغم الخبرات المتخصصة التى يتميز بها هؤلاء فإنهم سيكتسبون مهارات إدارية نتيجة مزاولة العمل الإدارى .

والاحتمال الذى يمكن أن ينطوى عليه تعيين ذوى الخبرات المتخصصة فى مراكز إدارية رئيسية هو أنهم قد يعملون بتفكير محدود ، وينظرون إلى المشروع وأجزائه المختلفة بأفق ضيق ، نتيجة السنوات الطويلة التى قضوها فى إدارة واحدة أو فى مزاولة عمل معين . والتنظيم الصحيح هو الذى يتيح الفرصة لمديرى الادارات المتخصصة فى مزاولة أوجه النشاط الإدارى حتى إذا احتاج المشروع إلى أحدهم لشغل مركز إدارى رئيسى يكون على كفاءة ومقدرة يستطيع بها القيام بالعمل الإدارى بنجاح .

الفرق بين الموارد المادية Material Resources **والموارد البشرية** Human Resources

عندما نقول إن مهمة الإدارة هى تحقيق أهداف المشروع عن طريق الأفراد فإن ذلك يعنى أن الأفراد هم موضوع الإدارة ، وليس الأرض أو المبانى أو المواد . فمدير أحد المحلات ذات الأقسام مثلا لا يقوم بشراء السلع بغرض إعادة بيعها ، ولايقوم بلف البضاعة وتغليفها أو تحصيل ثمنها ، ولكن يعمل على تفويض السلطة إلى آخرين للقيام بهذه المهام مع متابعة تنفيذهم لها .

إن مهمة المدير هى التخطيط وتنظيم عمل الآخرين والرقابة عليهم . أى أن العمل الادارى يدور حور الموارد البشرية فى المشروع ، لأنه عن طريق الأفراد فقط يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة .

الوظائف الادارية :

برغم أن هناك عدم اتفاق فى الرأى بين الكتاب فى ميدان إدارة الأعمال على الوظائف الإدارية فإن إطاراً بدأ يتكون يضم هذه الوظائف. وقد رأينا هنرى فايول يقسم العمل الإدارى إلى أربعة وظائف هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.وهناك من يرى أن وظائف الإدارة تتكون من التنظيم والتوجيه والحفز والتنسيق والرقابة (١) . وسنتبع الرأى الذى يقسم النشاط الإدارى إلى خمس وظائف هى التخطيط والتنظيم وشغل المراكز بالأفراد والتوجيه والرقابة (٢) . وسنتناول كلا من هذه الوظائف بالتفصيل فى الفصول القادمة ، مع الموضوعات المتصلة بكل وظيفة . ونمهد لذلك بكلمة مختصرة عن كل وظيفة .

---

(١) Banerjee, Mrityunjoy Business Administration, (Asia Publishing House, London, 1963),. pp. 28-32.

(٢) Koonts and O'Donnell, op. cit., pp. 38-41.

التخطيط :

التخطيط بكل بساطة هو النظر إلى الأمام ، ومحاولة التعرف على الظروف المستقبلة ، بغرض تحديد الوسيلة أو الوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف معينة بالموارد المتاحة . والتخطيط تؤيده الحكمة التى تدعو إلى ضرورة النظر قبل السير أو الوثب . وعلى ذلك فإن كل مشروع يحتاج إلى التخطيط قبل البدء بأى عمل ، إذ يساعد التخطيط على جعل جهود الأفراد والجماعات أكثر إنتاجية وفعالية . وعن طريق التخطيط تتحدد الأعمال المطلوبة، ومكان وزمن البدء بها، والأفراد الذين سيؤدونها ، والطريقة التى ستؤدى بها .

التنظيم :

بعد وضع خطة للعمل فإن الخطوة التالية تكون تحديد أوجه النشاط المطلوبة لتنفيذ الخطة ، ثم تقسيمها وتجميعها على شكل أقسام وإدارات ، وتحديد العلاقات والروابط بينها بالشكل الذى يمكنها من تقديم أحسن أداء فى سبيل تحقيق أهداف الخطة الموضوعة . ويمكن تشبيه التنظيم فى المشروع والأجزاء التى يتكون منها بجسم الإنسان والأجهزة المختلفة التى يتكون منها والتى يؤدى كل منها عملا مستقلا بدرجة كبيرة أو صغيرة عن عمل الأجهزة الأخرى ، ولكن جميع الأعمال تعتبر متكاملة ومعتمدة كل منها على الأخرى فى سبيل المحافظة على الحياة فى جسم الإنسان .

شغل المراكز بالأفراد :

تعمل هـــذه الوظيفة على شغل المراكز التى يتكون منها الهيكل التنظيمى للمشروع بالأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للقيام بالأعباء المنطوية عليها هذه المراكز . أى أن هذه الوظيفة تتطلب تحديد احتياجات المشروع من القوة

العاملة ، ثم القيام بتحديد مصادر الحصول على الأفراد ، واختيار الفرد الصحيح لكل مركز عن طريق إجراء الاختبارات ، ثم إعداد الافراد عن طريق وضع برامج لتدريبهم حسب طبيعة الاعمال التى ستوكل إليهم .

التوجيه :

التوجيه هو الوظيفة التى تعطى إشارة البدء بالعمل ،فتسرى الحياة فى المشروع وتتحرك الأجزاء المكونة للتنظيم فى سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة . وينطوى التوجيه على الاشراف على الأفراد وحفزهم نحو أداء الأعمال المطلوبة منهم . ولم تعد وظيفة التوجيه إصدار الأوامر والتعليمات لتنفيذ الاعمال ، وإنما مساعدة الأفراد وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم فى الأداء ، وتقديم النصائح والارشادات لهم ، وتوفير جميع الامكانيات والظروف التى تمكنهم من القيام بالأعمال المطلوبة بأحسن طريقة ممكنة .

الرقابة :

تتضمن الرقابة مراجعة الأعمال للتأكد من مدى اتفاقها مع الخطة الموضوعة. وإذا كان هناك ضمان تام بأن جميع الوظائف السابقة ستتم بالشكل المطلوب الذى يحقق أهداف المشروع فان المديرين لن يكونوا فى حاجة إلى القيام بوظيفة الرقابة. ولكن هناك دائما احتمال الخطأ . فقد تصبح الخطة غير واقعية على ضوء الظروف التى تحيط بتنفيذها ، وقد يتضح أن التنظيم لايتمشى مع متطلبات الخطة ، وقد يكون التدريب غير كاف ، وقد يكون التوجيه غير صحيح ، وغير ذلك من الأسباب التى تؤدى إلى انحراف النتائج عن المستويات الموضوعة ، مما يتطلب المتابعة والمراجعة لتصحيح الأخطاء فى الوقت المناسب والعمل فى نفس الوقت على تحاشى تكرارها .

التنسيق

تعريف :

من الواضح أنه إذا أريد لأى أهداف موضوعة أن تتحقق ، وأن تتحقق بأعلى درجة من الكفاية ، أى بأقل تكلفة وبأقل جهد وفى أقصر وقت ممكن ، فانه لابد من تكتيل الجهود وتضافرها ، ولا بد من تعاون الأفراد واستعدادهم للعمل فى اتجاه واحد نحو تحقيق الأهداف الموضوعة . ولم يكن فى استطاعة العالم الذى نعيش فيه أن يصل إلى ما وصل اليه من تقدم وحضارة إلا عن طريق الجهود المشتركة للأفراد فى شتى الميادين .

ويمكن تعريف التنسيق Coordination بأنه تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف مشترك . الغرض من التنسيق هو ضمان تفاعل الوظائف والقوى التى يتكون منها المشروع فى أجزائه المختلفة بالشكل الذى يحقق أهداف المشروع بأقل تضارب أو ازدواج فى الجهود وبأعلى درجة من الكفاية والفعالية . التنسيق هدف بالنسبة للوظائف الادارية ومساعد للمدير فى القيام لهذه الوظائف .

أنواع التنسيق .

(١) قد يكون التنسيق داخليا أو خارجيا بالنسبة للمشروع . فالتنسيق الداخلى ينشأ بين الأقسام والادارات المختلفة والفروع التابعة للمشروع . ويهدف التنسيق الداخلى إلى تحقيق التوافق بين أعمال الأفراد فى كل إدارة وقسم ، وكذلك بين أعمال مجموعات الأفراد فى الادارات المختلفة ، كما يهدف إلى الربط بين الادارة فى المستويات المختلفة ، وبين الأفراد العاملين فى المشروع . أما التنسيق الخارجى فيكون بين المشروع والأطراف الخارجية التى لها علاقة مع المشروع ، مثل العملاء والموردين والهيئات الحكومية والمجتمع المحلى .

(٢) قد يكون التنسيق رأسياً أو أفقياً . فالتنسيق الرأسى يتم من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى ، مثال ذلك الربط بين أعمال المدير ومساعد المدير والملاحظ ومساعد الملاحظ وهكذا إلى أسفل . أما التنسيق الأفقى فهو الذى يتم بين المستويات التنظيمية المتماثلة ، مثل التنسيق بين إدارات الانتاج والتمويل والبيع .

اهمية التنسيق .

حيث أنه لايمكن لأى فرد أن يساهم إلا بقدر محدود فى تحقيق الأهداف العامة لأى مشروع فانه لابد من حفز الأفراد نحو التعاون وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة . ولهذا فانه من الواجبات الأساسية لادارة المشروع أن تعمل على توجيه جهود الأفراد وكسب تعاونهم .

وإذا كان مبدأ تقسيم العمل هو أساس كل نشاط اقتصادى فان الاستفادة من تطبيق هذا المبدأ لايمكن أن تتحقق إلا بوجود التنسيق بين الأعمال المختلفة التى يقوم بها الأفراد ، فبدون تنسيق يصبح المشروع ضاربا فى فوضى لاحدود لها . لهذا فان واجب الادارة تحقيق الانسجام والتوافق بين الأفراد داخل المشروع ، والربط بين الميول والرغبات والمطالب المختلفة للأفراد وبين الأهداف العامة للمشروع .

يمكن عن طريق التنسيق الحصول على نتائج أحسن ، ذلك أن التنسيق يزيد من فعالية جهود الأفراد ، بايجاد الترابط بينها ، وتحاشى التضارب فيها ، والازدواج الذى لامبرر له ، بما يزيد من إنتاجية كل فرد .

ويقوم التنسيق بدوره كمساعد للوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة . فمن الطبيعى أنه يجب التنسيق بين العناصر التى تتكون منها

خطـة معينة وأجـزاء التنظيم وطرق التنفيذ وأوجـه الرقابة . ويعمل التنسيق على جعـل الخطة أكثر معنى ، والتنظيم أقوى تـرابطاً ، والتنفيذ أقل تكلفة فى الوقت والجهد والمال ، والرقابة أكثر فعالية .

مبادىء التنسيق .

(١) الاتصال المباشر : يمكن التوصل إلى التنسيق الفعال عن طريق الاتصال الشخصى المباشر . فالعلاقة المباشرة تساعد على توضيح معنى التنسيق وأهـدافه ووسائله إلى جميع الأفراد ، بحيث لا يكون هناك أى غموض أو التباس فى الفهم أو عقبات تعترض سبيل التنسيق .

(٢) البـــدء المبكر : يجب أن يبدأ التنسيق من أول مراحـل التخطيط . فيجب أن يكون هناك تنسيق حين القيام باعداد الخطة ، وذلك بالمشاورات وتبادل الآراء والأخـذ والعطاء فى الأفكار . وبدون هـذا التنسيق حين إعداد الخطة فانه قـد يحدث مثلا بعد وضع الخطة أن يقوم بعض المديرين بأعمـال لا تتفق مع أهداف الخطة بحجة أنهم لم يؤخذ رأيهم فى الخطة أو لم يكونوا على علم بها .

(٣) الاستمرار : فالتنسيق لا ينتهى عند حد معين ، ولا يكون موقوتا بفترة معينة . التنسيق عملية مستمرة فهو يبدأ عند القيام باعـــداد الخطة ويستمر مع القيام بالوظـائف الادارية الأخرى . ولا يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة على الوجه المطلوب إلا باستمرار تبـــادل المعلومات والتنسيق بين أعمال الادارات المختلفة والأفراد داخل المشروع .

(٤) المرونة : يجب أن يكون التنسيق مرناً بحيث يمكن إجراء أى تعديلات لمواجهة التغير فى الظروف .

عوامل تساعد على تحقيق التنسيق الجيد

(١) وضع السياسات وتفسيرها : يجب أن توضع السياسات بطريقة واضحة وأن تبين آثارها على الأجـــزاء المختلفة للمشروع ، وأن تفسر السياسات لجميع المستويات الادارية .

(٢) التنظيم الجيـد : يجب إيجاد إطار سليم تزاول الإدارة داخله وظائفها وواجباتها .

(٣) التفويض السليم للسلطات والتحديد الواضح للمسئوليات .

(٤) وضع نظام جيد لنقـل البيانات وتبـادل المعلومات بين الأجزاء المختلفة في المشروع .

(٥) فتح الباب أمام الأفراد للتقدم باقتراحاتهم ، ودراسة هذه الاقتراحات وتطبيق الصالح منها .

الفصل الخامس

مسئوليات الإدارة

مسئوليات الادارة تجاه المشروع الذى تقوم بادارته

تتحدد قيمة المدير عندما تقيم أعماله بالنسبة لمشروع معين . فالمدير بمفرده ليس له قيمة ذاتية ولا يستطيع أن يقوم بمفرده بأى عمل ما لم يكن له دور يقوم به فى مشروع ما . ويعتمد نجاح المدير فى عمله إلى حد كبير على مدى قدرته على كسب تعاون الآخرين للعمل معه نحو تحقيق غايات معينة . وعندما نقول إن مهمة المدير هى اتخاذ القرارات فان ذلك لا يفيد فى التعرف على المهام الحقيقية له .

ويرى البعض أنه يمكن تقسيم أعمال المدير فى ثلاث مجموعات هى :

(١) التحليل والتخطيط :

ويعنى ذلك بالنسبة للادارة العليا فى المشروع تحديد الأهداف الطويلة الأجل ورسم السياسات العامة التى تعمل على تحقيق هذه الأهداف . أما فى المستويات التالية للادارة العليا فتعنى تكييف عمليات كل إدارة أو كل وحدة فى المشروع تبعاً للخطط العامة حتى تساهم كل إدارة وكل وحدة إلى أقصى حد ممكن فى تحقيق أهداف المشروع . ويدخل فى هذه المجموعة ما نطلق عليه

القرارات الإدارية ، سواء كانت على مستوى الادارة العليا فى مسائل رئيسية كالتمويل أو تنويع الانتاج ، أو على مستوى أقل كقيام المشرفين بتحديد معدلات الانتاج أو حصص المبيعات المطلوبة من كل فرد .

(٢) التنظـــيم :

من مسئوليات المدير أن يقيم التنظيم اللازم لتحقيق أهداف المشروع ، وأن يشغل المراكز المختلفة بالأفراد المطلوبين . ولا تتم هذه العملية مرة واحدة وينتهى الأمر، ولكن الإدارة الحكيمة هى التى تراجع باستمرار وكل فترة معينة مدى مناسبة التنظيم لاحتياجات المشروع وتطوره حتى يستطيع مقابلة أى تغييرات فى الظروف المحيطة به . فقـــد يتطلب الأمر مثلا زيادة تفويض السلطة إلى مستويات أبعد فى التنظيم ، أو قد يتطلب الأمر زيادة الرقابة والتنسيق بين المستويات المختلفة .

(٣) إدارة التنظيم إدارة فعالة :

وهى من الأعمال الإدارية التى لا غنى عنها والتى يجب القيام بهـا باستمرار وفى جميع المستويات . وهى تعنى أكثر من مجرد إصدار الأوامر والاشراف على تنفيذها . إنهـا تعنى توصيل الأهداف إلى كل جزء فى التنظيم ، وكـذلك القرارات التى تصدر عن الإدارة العليا ، والعمل على تفهم وقبول هذه الأهداف والقرارات ، وحفز الأفراد نحو التعاون فى سبيل تحقيق هذه الأهداف . وبدون هذه القيادة المستمرة يوما بعد يوم من جانب الادارة للأفراد العـــاملين فى المشروع فإن أى سياسات مهما كانت سليمة وأى تنظيم مهما كان جيداً لايمكن أن يتحقق بها وحدها النجاح المطلوب أو النتائج المرغوبة .

إنه على المدير أن يعرف أن عمله لا يقوم إلا عن طريق الآخرين ، وأنه لا يستطيع أن يحقق بمفرده أى نتائج . لذلك يجب عليه أن يدرس الأفراد ، وأن يتعرف على الدوافع التى تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة . ولعل من أكثر الوسائل فعالية أن تقوم الإدارة بالاتصال بالمستويات التنفيذية ، وأخذ رأى الأفراد فى المشاكل التى تواجههم فى العمل ، وتفسح لهم المجال لإبداء اقتراحاتهم . وفى كثير من الحالات تتحصل الإدارة على حلول لمشاكل كانت تعتقد أنها لن تحل إلا بصعوبة . ولهذا من واجب المدير أن يفتح باب الاتصال بينه وبين الأفراد العاملين تحت رئاسته ، وكذلك بينه وبين المستويات الأعلى منه ، وبينه وبين المديرين الذين فى نفس المستوى .

إن المدير الذى يقبع فى برجه العاجى ويلقى بأوامره بالتليفون أو على قصاصات مكتوبة لايمكن أن يصل إلى نتائج فعالة . إنه لا غنى للمدير عن مقابلة الآخرين وجها لوجه وتبادل الرأى معهم والتعرف على انطباعاتهم ومدى استعدادهم للتعاون . إن المدير الذى يستعمل دائما المذكرات المكتوبة فى علاقته مع مساعديه يسلب نفسه سلاحا فعالا كان فى إمكانه استخدامه وهو الاتصال الشخصى الذى يدعم قيادته على الآخرين . فضلا عن ذلك فإن المذكرات المكتوبة قد تؤدى إلى حالات سوء الفهم وتقديم بيانات غير مطلوبة .

وقد يبدو الأمر بسيطاً حين نقول إن من الأمور الهامة ان يشعر المدير مساعديه بمدى اهتمامه بأعمالهم وبهم شخصياً . ولكن هذه العلاقة الشخصية لها آثار بعيدة المدى فى الروح المعنوية للأفراد وفى انتاجيتهم . وقد أوضحت تجارب هاوثورن فى شركة ويسترن اليكتريك بشيكاغو مدى تأثير

العلاقات الإنسانية (١) .

ويرى بيتر دراكر Peter Drucker (٢) أن المشروع فى إمكانه أن يقـرر وأن يعمل وأن يتصرف عن طريق الإدارة ، فالإدارة هى الجهاز الذى يحرك المشروع . ويرى أن مسئوليات الإدارة هى :

(١) إدارة المشروع :

فالاختيار النهائى للادارة هو الطريقة التى يعمل بهـا المشروع . فالإدارة مزاولة عملية ، وهى ليست علماً أو حرفة ، وإن كانت تتضمن عناصر من الإثنين . وإذا كان من المهم دائما أن تكون الإدارة قادرة على التكيف بسرعة تبعا للتغيرات الإقتصادية فإن مهمتها الحقيقية أبعد من ذلك بكثير . مهمة الإدارة أكثر من مجرد رد فعل سلبي وتكيف . إن مهمة الإدارة هى أن تجعل من الممكن تنفيذ الشيء المرغوب فيه، ثم تجعل الشيء الممكن تنفيذه موجوداً فعلا وفى متناول من يرغبون فيه .

إن على الادارة أن تتعرف بالضبط على الغرض الذى أقيم من أجله

---

(١) قامت هذه التجارب فى مصانع هاوثورن Hawthorne Works التابعـة لشركة Western Electric بالولايات المتحدة بغرض دراسة العلاقة بين إنتاجية الأفراد والظروف الطبيعية المادية المحيطة بهم فى العمل . وبعد انتهاء تجارب التى امتدت من سنة ١٩٢٧ إلى سنة ١٩٣٢ اتضح أهمية العوامل النفسية والاجتماعية فى التأثير على سلوك الأفراد وعلى انتاجيتهم .

(٢) Drucker, Peter F., The practice of Management (Harper & Brothers Publishers, New York, 1954), Ch 2.

المشروع ، حتى تتخذ من الخطوات والسياسات ما هو كفيل بتحقيق هذا الغرض. فمثلا إذا قام مشروع لخدمة المستهلك فى الريف فإنه لا بد وأن ينظم ويخطط ويتبع سياسات تختلف عن مشروع يقوم لخدمة المستهلك فى المدينة. وإذا أنشئت شركة للانتاج للسوق المحلية فإنه سيراعى فى الإنتاج عوامل تختلف عن تلك التى يجب مراعاتها لو قامت شركة للانتاج بغرض التصدير .

يجب على الإدارة أن تحدد المستهلك الذى تسعى اليه ، فالمستهلك هو الذى يقرر نوع المشروع والطريقة التى سيسير بها . ولذلك فإنه يجب أن يعمل رجال التسويق فى المقدمة ، وأن يكونوا دائما فى الصف الأول يقومون ببحوثهم التسويقية عن المستهلك وعن السوق ، للتعرف على حاجات المستهلك ما هى ، وما نوع السلع التى يطلبها ، والأسعار التى فى متناوله دفعها ، والمكان الذى يرغب وجود السلعة فيه ، والوقت الذى يحتاج فيه اليها .

كما يجب على الإدارة أن تتحقق أن مسئوليتها ليس فقط تزويد المستهلك بالسلع ولكن السعى دائماً إلى إدخال التحسينات عليها وتقديم الخدمات الإضافية معها . إن الهدف الذى تسعى إليه الإدارة يجب ألا يكون النمو فى الحجم والتوسع فى العمليات فقط، ولكن يجب أن يصحب هذا النمو والتوسع تحسين فى التنظيم والعمل والانتاج والخدمة .

ومن الأسباب التى تؤدى إلى فشل الإدارة فى أداء مسئولياتها أن يتركز الاهتمام على هدف واحد وهو زيادة الأرباح . فاعتبار الربح هو الهدف الوحيد من قيام المشروع له نتائج خطيرة وقد يهدد كيان المشروع . يجب على

الإدارة أن تحدد لنفسها أهدافا فى المجالات المتعددة التى يمتد اليها نشاطها . فيجب أن يكون لها أهداف تسويقية كأن تحدد لنفسها نصيبا من الأسواق المتاحة وتعمل على المحافظة عليه وزيادته إن أمكن بطرق شريفة ومنافسة مشروعة . ويجب أن تهدف الإدارة دائما إلى الابتكار والتجديد والتحسين فى السلع والخدمات التى تقدمها للمستهلك ، وفى السياسات وطرق العمل التى تتبعها فى إنتاج هذه السلع والخدمات . يجب أن يكون من أهداف الإدارة زيادة الإنتاجية ، لأن الانتاجية هى المقياس الذى يعكس مدى ما يتوفر فى الادارة من كفايه . يجب أن تؤمن الإدارة لنفسها مصادر لتوريد كل ما تحتاج اليه فى عملياتها حتى لا يتوقف العمل كلياً أو جزئياً . يجب أن تسعى الإدارة ضمن أهدافها إلى تحقيق ربح بدرجة مجزية . يجب أن تعمل الإدارة على تنمية القدرات الإدارية ونشر الروح الصحيحة داخل التنظيم . وأخيراً يجب أن يكون من بين أهداف الادارة المشاركة فى رفع مستوى المجتمع الذى تعمل فيه وتعيش بين أفراده .

(٢) تنمية المديرين :

مسئولية الإدارة هى الجمع بين الموارد البشرية والمادية للمشروع وجعلها منتجة ، إذ يجب أن يكون المشروع قادرا على أن ينتج أكثر أو أحسن من مجموع الموارد المكونة له . ومن الواضح ان الموارد البشرية هى وحدها القادرة على الخلق والتجديد ، أما الموارد الأخرى فيمكن فقط استغلالها بطريقة حسنة أو إساءة استغلالها . الانسان وحده هو الذى فى استطاعته أن ينمو ويتطور .

والخطوة الأولى فى سبيل إدارة المديرين هى تحديد الأهداف أمام كل

منهم والعمل على أن تتجه جهودهم وعزيمتهم نحو تحقيق هذه الأهداف. ويجب أن يترك لكل مدير تحديد الأهداف التى يسعى اليها والتى تساعد على تحقيق الأهداف العامة للمشروع. وفى هذه الحالة تحتفظ الإدارة العليا لنفسها بسلطة الموافقة أو عدم الموافقة على هذه الأهداف الفرعية التى يحددها كل مدير لنفسه. ولكن يجب أن يكون تحديد الأهداف الفرعية من مسئوليات كل مدير. ويمكن الحكم على مدى نجاح كل مدير بمدى مساهمته فى تحقيق الأهداف العامة للمشروع .

الخطوة الثانية هى إقامة التنظيم الذى يهيء لكل مدير الفرصة لإظهار أقصى طاقاته ، وتوفير الروح الصحيحة داخل التنظيم . فالتنظيم يجب أن يصمم بحيث يقابل الاحتياجات الفعلية للمشروع وطبيعة العمل الذى يقوم به . كما يجب أن تسود الروح الصحيحة ، ونعنى بها التركيز على نواحى القوة فى الأفراد وما يمكنهم عمله وليس تلمس نواحى الضعف فيهم وتصيد الأخطاء لهم . التنظيم الجيد والروح الصحيحة يولدان عند المديرين الرغبة فى العمل بدافع ذاتى للمساهمة فى تحقيق الأهداف العامة للمشروع .

(٣) إدارة الأفراد والعمل :

تتضمن هذه المسئولية تنظيم العمل حتى يصبح أكثر مناسبة للأفراد ، ثم تنظيم الافراد حتى يعملوا بطريقة أكثر انتاجية وفعالية . كما تتضمن النظر إلى الافراد باعتبارهم عناصر إنسانية تحتاج إلى حفز وارضاء وتشجيع وقيادة وشعور بالمشاركة والاحترام . وحيث أن الافراد يعملون داخل مجموعات فإنه يجب التوفيق بين المطالب الجماعية والمطالب الفردية بحيث يعمل كل فرد داخل المجموعة بأعلى درجة من الكفاية والتعاون .

ومطالب الإدارة تجاه الأفراد هي أن يكونوا راغبين فى توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المشروع ، وأن يكونوا على استعداد لتقبل التغييرات التى ترى الإدارة إدخالها فى نظام العمل. ومن الحقائق المعروفة أن الانسان يقاوم التغيير ، لأنه يتطلب منه تغيير بعض عاداته والطريقة التى كان يتبعها فى أداء عمله ، والعلاقات التى كانت تربط بينه وبين زملائه فى العمل . ولذلك فإن واجب الإدارة أن تدخل التغييرات التى ترى أنها ضرورية والتى يرى الأفراد فيها تجديدا ويلمسون منها تحسينات تعود عليهم وعلى المشروع بأكمله بنتائج إيجابية .

أما مطالب الافراد تجاه الادارة فهى أن توفر لهم بقيامهم بالأعمال المطلوبة منهم الاحتياجات الطبيعية والنفسية والاجتماعية، وأن تهيء لهم فرصا عادلة ومتكافئة للتقدم والترقى ، وأن تشعرهم بالثقة فيها والاطمئنان إلى الطريقة التى تنظم وتدير العمل بها .

الفصل السادس

التخطيط

الوظيفة الادارية الاولى

تعريف :

ينطوى التخطيط على اختيـار الأهداف والسياسات وطرق العمل والبرامج الخاصة بفترات مستقبلة . وتقوم عملية التخطيط على الاختيار من بين عدة حلول بديلة لموقف معين . وعلى ذلك لا تكون هناك حاجـة إلى التخطيط إذا لم يكن لموقف معين أو لمشكلة معينة عـدة حلول يتعين على الادارة أن تختار من بينهـا حلا أو أكثر ، وهى فى سبيل ذلك عليها أن تدرس جميع الحلول المتاحة ، وتقوم بتجميع الحقائق والبيانات ، وتدرس النتائج المتوقعة من كل حل ، ثم تضع خطة معينة بعد أن تستقر على اختيار أحسن الحلول وأوفاها بتحقيق الأهداف المطلوبة .

طبيعة التخطيط :

يجب أن تساهم كل خطة تضعها الإدارة فى تحقيق أهـداف المشروع . ولا يمكن للخطط وحـدها أن تؤدى إلى نجـاح المشروع ، فهناك الوظائف الإدارية الأخرى التى يجب أن تعمل أيضاً على إنجـاح المشروع ، وهى التنظيم والتوجيه والرقابة على الأفراد داخل المشروع . ولـكن فائدة الخطة هى أنها تركز الاهتمام

وتوجه الجهود نحو الهدف المرضوع، وبدون وضع خطة فإن الجهود قد تتعارض وتتضارب ولا يمكن الوصول إلى الهدف النهائى .

وكما تساعد الخطة على تكتيل الجهود والتنسيق بينها وتوجيهها نحو الهدف المطلوب فانها تساعد أيضا على قيام الإدارة بوظيفة الرقابة على الأعمال داخل المشروع . فبدون وضع خطة لا يمكن للادارة أن تتأكد من أن العمل يسير فى الاتجاه المطلوب ، أو أن تكشف عن وجود أى انحرافات عن الهدف ، وبالتالى لا يمكنها أن تعمل على تصحيح أى انحرافات . وبدون وضع خطة لا يمكن للادارة أن تحاسب الأفراد عن القيام بأعمال معينة لأنها لم يسبق لها أن حددت لهم ما يقومون به من أعمال ، والمستويات المطلوبة لهذه الأعمال .

ووضع الخطط لا تقوم به الإدارة العليا فقط وإنما يجب أن يقوم به كل فرد داخل المشروع فى جميع المستويات الإدارية ، طالما كان يقوم بمهام إدارية . ومن الطبيعى أن الخطط الموضوعة تختلف من مستو إلى مستو آخر من حيث الشمول والأهمية ودرجة التعقيد . فالخطة العامة التى يضعها رئيس مجلس الإدارة مثلا تنصب على أوجه نشاط أوسع وتكون لها أهمية أكبر ونتائج أخطر من الخطة التى يضعها رئيس العمال والتى تتعلق بأعمال مجموعة محدودة من العمال تحت إشرافه .

والخطط الجيدة هى التى إذا وضعت موضع التنفيذ فانها توصل إلى الأهداف المطلوبة بأقل تكاليف ممكنة . فالمسألة ليست فقط وضع خطط لتحقيق أهداف معينة ، وإنما وضع أحسن الخطط لتحقيق هذه الأهداف . ونحن نعنى بأقل تكاليف ممكنة تخفيض النفقات العادية إلى أقل حد ممكن ، مع الاحتفاظ برضا

الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية. الخطة الجيدة هى التى يقبلها الأفراد ويعملون على تنفيذها برغبة صادقة وتعاون فعال .

أهمية التخطيط :

حيث أن كل مشروع يعمل فى ظروف لا يمكن التأكد منها بدقة أو التنبؤ بما يجرى فيها وما قد يدخل عليها من تغيير فى المستقبل فإن تحقيق الأهداف لا يمكن التوصل اليه إلا بالتخطيط . وكما أن القبطان فى المحيط لا يمكنه أن يسير بباخرته تجاه ميناء معين إلا إذا حدد لنفسه قبل الإبحار خط السير ، كذلك القائمون بإدارة المشروع لا يمكنهم تحقيق أى هدف إلا إذا وضعوا الخطط التى يرون أنها تعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة . وكما أن قبطان الباخرة يجب أن يأخذ فى الاعتبار احتمال هبوب رياح غير متوقعة ، أو تيارات فى مياه المحيط ، ويعد لكل احتمال عدته ، كذلك القائمون بالمشروع يجب أن يحاولوا التنبؤ بالاحتمالات التى تحدث فى المستقبل ويستعدوا لها . وإذا كانت الخطة الموضوعة لفترة قصيرة (عدة شهور مثلا) فإنه يمكنهم التنبؤ بدقة أكبر مما لو كانت الخطة موضوعة لفترة طويلة (عدة سنوات) . وفى جميع الأحوال يجب على الادارة أن تعمل بقدر الامكان على التنبؤ بأعلى درجة من الدقة بالاحتمالات المستقبلة والتى قد تؤثر على الخطة الموضوعة .

وحيث أن الخطط توضع لتحقيق أهداف معينة فإن هذه الخطط تعمل على زيادة الوعى بين جميع المشتغلين فى المشروع نحو هذه الأهداف . فمتابعة الخطة وقياس ما تم إنجازه فعلا بما كان يجب إنجازه حسب الخطة كل ذلك يعمل على زيادة اهتمام الأفراد بأهداف المشروع . كما أن الخطة العامة للمشروع تساعد على التنسيق بين الخطط الفرعية التى تضعها كل إدارة فى المشروع لنفسها . فما لم تكن

هناك خطة عامة رئيسية موضوعة لتحقيق الأهداف العامة للمشروع فإن كل إدارة قد تعمل على تحقيق أهدافها دون مراعاة لأى اعتبار آخر ، حتى لو كان ذلك على حساب مصالح الادارات الأخرى فى المشروع ، وحتى لو ترتب على ذلك إضرار بكيان المشروع كوحدة .

ويعمل التخطيط على تخفيض النفقات داخل المشروع ، ذلك أن التخطيط يساعد على توجيه الجهود فى الطريق الصحيح ، كما يعمل على تلافى التضارب ، والتقليل إلى أدنى حد ممكن من الاسراف فى استخدام الموارد الطبيعية والبشرية فى المشروع . ويمكننا أن نلمس أهمية التخطيط ومدى ما يحققه من وفورات إذا شاهدنا خطا للتجميع فى أحد المصانع ، وليكن مصنعاً للسيارات ، حينئذ سنرى كيف يعمل التخطيط الدقيق للعملية الصناعية فى مراحلها المختلفة على انسياب الانتاج فى سهولة ودقة وتحرك المواد والأجزاء من مرحلة إلى أخرى ومن عامل إلى آخر بتوقيت دقيق حتى تصبح السلعة كاملة الصنع وجاهزة فى نهاية خط التجميع .

مدة الخطة :

قد توضع الخطة لمدة طويلة وقد تكون لمدة قصيرة . ويجب عند وضع خطط قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى أن يكون هناك تكامل بين الاثنين ، بمعنى أن الخطط القصيرة المدى يجب أن تتمشى مع الخطط الطويلة المدى ولا تتعارض أو تتضارب معها .

مرونة التخطيط :

يجب عند وضع الخطة أن يراعى إمكان إدخال تغييرات أو تعديلات عليها بأقل تكلفة ممكنة ، وذلك لمواجهة أى احتمالات غير متوقعة أو ظروف كان من

غير الممكن التنبؤ بها حين إعداد الخطة . ومن الواضح أنه كلما واجهت الإدارة ظروفا كثيرة لا يمكن التنبؤ بها كلما كان ذلك داعيا لأن تضع خططاً لفترات أقصر مما لو كان فى استطاعتها التنبؤ بدقة كافية بالاحتمالات المستقبلة . ويمكن للادارة أن تواجه تغير الظروف وما يتطلبه من إدخال تعديلات على الخطط بأن تراجع كل خطة باستمرار وبانتظام على ضوء الظروف الجارية، وتعدل من الخطط الموضوعة تبعا لذلك . ويمكن القول بصفة عامة إنه إذا وضعت الخطط على أساس من الدراسة الدقيقة والتنبؤ العلمى السليم ، وإذا كانت الأهداف العامة للمشروع قد حددت على أساس من الواقع والدراسة والبحث ، فإن الخطط لن تحتاج إلى تعديل أو تغيير إلا فى أضيق الحدود .

خطوات وضع الخطة :

فى سبيل وضع أى خطة ، مهما كانت هذه الخطة بسيطة أو معقدة ، فان هناك خطوات عامة يجب اتباعها حتى نتحصل على أحسن تخطيط ممكن :

(١) تحديد الأهداف :

يجب أن يتم تحديد الأهداف أولا على مستوى المشروع بأكمله ، أى الأهداف العامة للمشروع ، ثم بعد ذلك تتحدد الأهداف الفرعية. أى أنه يجب وضع خطة عامة للأهداف العامة ثم خطط فرعية للأهداف الفرعية . ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية وواضحة .

(٢) وضع الفروض الخاصة بالمستقبل :

وفى سبيل وضع هذه الفروض التى تتعلق بفترات مستقبلة فإنه يتعين على الإدارة أن تقوم بعمليات تنبؤ على أساس إحصائيات وبيانات تقوم بجمعها بطرق علمية سليمة. فقد يستدعى وضع الخطة البحث عن إجابة لأسئلة كثيرة مثل :

ما هو نوع الأسواق التى سندخل فيها ؟

ما هو حجم المبيعات المتوقع تحقيقه ؟

ما هى سياسات الأسعار التى سنتبعها ؟

ما هى السلع التى سننتجهـــا ؟

ما هى التكاليف التى سنتحملهـــا ؟

ما هى الأجـور التى سنـدفعهـا ؟

ما هى مصادر التمويل التى سنلجأ اليها ؟

وهناك من الفروض ما لا يمـكن للادارة التحكم فيه أو السيطرة عليه ، مثل معدل نمو السكان ، ومستويات الأسعار فى المستقبل ، والتطورات السيـاسية ، والسياسات الضريبية ، والدورات التجارية . وهناك من الفروض ما يمكن للادارة أن تتحكم فيه جزئياً ، مثل نصيب المشروع من السوق ، ومعدل دوران العمل ، والانتاجية ، وسيـاسات الأسعار الخاصة بالمشروع . ثم هناك من الفروض ما يمكن للادارة أن تتحكم فيه ، مثل السياسات والبرامج التى تضعها الإدارة لنفسهـــا ، كسياسات التوسع والدخول فى أسواق جديدة ، والاقدام عـلى برامج جريئـة للبحوث العلميـة ، واختيـار موقع معـين من بين عدة مواقع .

(٢) البحث عن الحلول البديلة ودراستها:

يجب البحث عن كل الحلول المحتملة لتنفيذ أهداف الخطة . وبعد ذلك تدرس هذه الحلول دراسة وافية بحيث يستبعد منهـا الحلول التى لا تفى بغرض

الخطة، ثم يعاد دراسة هذه الحلول المناسبة بدرجة أكثر تعمقا.

(٤) تقييم الحلول البديلة :

بعد دراسة الحلول البديلة والتعرف على جوانب القوة والضعف فى كل حل يصبح من الضرورى تقييم هذه الحلول ووزنها ومقارنتها بعضها ببعض على ضوء الأهداف التى سبق وضعها . فقد يحقق أحد الحلول الأهداف ولكن بتكاليف باهظة ، وقد يحقق حل آخر نسبة أقل من الأهداف ولكن بتكاليف مناسبة، وقد يكون حل ثالث أحسن الحلول لتحقيق الأهداف الطويلة المدى للمشروع . ويمكن القول بصفة عامة إنه يجب على الإدارة أن تأخذ فى الحسبان الإمكانيات المتوفرة والاحتمالات غير المتوقعة التى قد تحدث فى المستقبل وتؤثر على كيان المشروع ، وبذلك تتوصل إلى اختيار أحسن حل ممكن من الناحية العملية ومن ناحية ضمان استمرار المشروع وتوسعه فى المستقبل .

(٥) اختيار حل معين أو عدة حلول :

عندما يتم اختيار حل معين أو عدة حلول للخطة الموضوعة فإن ذلك يكون نقطة البدء فى تنفيذ الخطة .

(٦) تجزىء الخطة :

من العوامل التى تساعد على نجاح الخطة الموضوعة أن تقوم الإدارة بتجزئتها، وذلك بوضع خطط متفرعة من الخطة الأصلية ، وتوزع هذه الخطط الجزئية على الإدارات والأقسام المختلفة فى المشروع ، بحيث يكون مدير كل إدارة وكل قسم مسئولا عن تنفيذ نصيبه فى الخطة ، وبحيث إذا نفذت جميع الخطط الفرعية وتم التنسيق بينها فإن النتيجة النهائية تكون نجاح الخطة العامة الرئيسية .

التنبـــؤ

ذكرنا أنه لكى تقوم الإدارة بوضع خطة فلا بد لها من أن تقوم بدراسات للتنبؤ بالظروف المستقبلة . وإذا كان فى الاستطاعة التنبؤ بكل دقة بالمستقبل فإنه يكون من السهل جداً وضع الخطط ، إذ لا يتعدى الأمر إحصاء الموارد المـــادية والبشرية المتوفرة ثم وضع خطة معينة للوصول إلى الهدف المطلوب بأعلى درجة من الكفاية ، مع التأكد التام بأن الخطة الموضوعة ستوصل حتما إلى الهدف .

ولكن فى الحياة العملية هناك الكثير من الظروف التى لا يمكن التنبؤ بها بدقة . وفى بعض الأحيان لا يمكن التنبؤ إلا لفترات قريبة قد لا تتعدى عدة شهور ، بينما فى بعض الأحيان الاخرى يمكن التنبؤ بدرجة كافية من الدقة بظروف مستقبلة ولفترات طويلة . ويمكن القول بصفة عامة إن التنبؤ مهما كان دقيقاً فإنه لا بد أن ينطوى على نسبة من الخطأ ، ودرجة من عدم التأكد .

خطوات التنبؤ :

(١) وضع أساس من المعلومات السابقة لاستخدامه فى التنبؤ بالمستقبل . فالشخص المكلف بالقيام بالتنبؤ بالمبيعات المستقبلة عليه مثلا أن يرجع إلى سجلات المشروع ويدرس اتجاهات المبيعات فى الماضى ولعدة سنوات ، كما يجب عليه أن يدرس السلع التى يقوم المشروع بانتاجها، ثم يدرس تاريخ المشروع نفسه ، وكذلك الميدان الذى يعمل فيه .

(٢) وضع تقدير للعمليات المستقبلة ، على أساس دراسة وتحليل جميع البيانات المتجمعة عن نشاط المشروع فى الماضى وظروفه الحاضرة والتنبؤ بالظروف المستقبلة .

(٣) مقارنة العمليات التى تتم فعلا بالعمليات التى سبق تقديرها . ويتم ذلك كل فترة معينة بغرض التعرف على وجود أى انحرافات بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة والأسباب التى أدت إلى هذه الانحرافات حتى يمكن دراستها فى الحال ومعالجتها .

العوامل التى تتدخل فى عملية التنبؤ والتخطيط :

أ ـ عوامل خارجية (أى خارج نطاق المشروع) وأهمها :

(١) الاستقرار السياسى .

(٢) مدى التدخل والرقابة من جانب الحكومة فى الميدان الاقتصادى .

(٣) السياسة المالية للحكومة (السياسة الضريبية والمشتريات الحكومية) .

(٤) اتجاهات نمو السكان .

(٥) إحصائيات الدخل القومى والتوظف والإنتاجية.

(٦) اتجاهات الأسعار .

(٧) الظروف الاقتصادية العامة .

(٨) معدلات الأجور .

ب ـ عوامل داخلية :

(١) التنبؤ بحجم المبيعات .

(٢) رأس المال المستثمر فى المشروع وتوزيعه بين الأصول الثابتة والجارية.

(٣) سياسات المشروع فى الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد .

(٤) مصادر التوريد .

طرق التنبؤ :

يمكن تقسيم طرق التنبؤ إلى :

١ - الطريقة المباشرة أو التصاعدية Bottom-Up Forecasting :

وتعنى الوصول إلى التنبؤ النهائى عن طريق تجميع التنبؤات التى يقوم بها أجزاء المشروع والوحدات المكونة له . وعلى ذلك فمجموع التنبؤات التى يقوم بها كل قسم عن طريق تحليل الظروف المحيطة به تكون التنبؤ الخاص بكل إدارة ثم يكون مجموع تنبؤات الإدارات المختلفة التنبؤ الخاص بكل وحدة . وإذا كان المشروع مكونا من عدة مصانع فإن مجموع التنبؤات التى يقوم بها كل مصنع تكون فى النهاية الخطة العامة للمشروع .

٢ - الطريقة غير المباشرة أو النزولية Top-Down Forecasting :

وفيها يجرى التنبؤ باحتياجات الصناعة والتجارة التى يعتبر المشروع جزءا منها ، ثم يتحدد نصيب المشروع من مجموع الانتاج أو المبيعات الخاص بالصناعة أو التجارة المعينة . بعد ذلك يوزع نصيب المشروع على الوحدات المكونة له على أساس الموارد المتاحة والظروف المحيطة بكل وحدة من وحدات المشروع .

من زاوية أخرى يمكن تقسيم طرق التنبؤ إلى ثلاث طرق :

١ - الطريقة التاريخية Historical Method :

وتتكون من تحليل وتفسير العمليات الماضية واعتبارها كأساس لتفهم المشاكل الحاضرة وللتنبؤ بالاتجاهات المستقبلة . وتعتمد هذه الطريقة على افتراض أن القوى التى أثرت فى العمليات الماضية بشكل معين ستظل مستمرة فى

المستقبل وتؤثر بنفس الطريقة وتؤدي إلى نفس النتائج . بعبارة أخرى تعتمد الطريقة التاريخية على افتراض أن المستقبل امتداد للحاضر .

٢ ـ الطريقة الاستنباطية Deductive Method :

وتعتمد على افتراض أن العمليات الماضية لا تحدد وحدها المستقبل، فبعض العوامل التى كان لها أثر فى الماضى قد تصبح غير موجودة فى الحاضر ، وبعضها يفقد أهميته ، بينما من ناحية أخرى تظهر ظروف جديدة . ويعتمد القائم بالتنبؤ على حكمه الشخصى وتقديره فى تحليل الموقف ، ويحاول أن يستنبط العوامل المتغيرة الهامة التى يحتمل أن يكون لها تأثير على المستقبل ، ويصل إلى تنبؤه بمساعدة العوامل الموضوعية ، كما يعتمد أيضا على الحكم الذاتى . وتعتمد هذه الطريقة على الاعتقاد بأن الأساس الرئيسى للقيام بأى تنبؤ هو تقدير المدير للموقف وحكمه الذاتى على الظروف .

٣ ـ طريقة الرأى المشترك Joint-Opinion Method :

وتعتمد على استقصاء آراء الأشخاص الذين لهم اتصال مباشر بالموقف الذى يراد التنبؤ به . بعبارة أخرى تعتمد طريقة الرأى المشترك على تبادل الآراء ، عن طريق تكوين اللجان وتجميع الآراء بما قد يكون فيها من اختلاف ، ثم محاولة إيجاد موقف وسط يكون هو التنبؤ النهائى . فهذه الطريقة لا تعتمد على رأى شخص واحد بل يشترك فيها مجموع المديرين فى المشروع ، كما قد يشترك أيضا مجموعة رجال البيع الذين يقوم كل منهم بالتنبؤ على ضوء البيانات المتوفرة لديه وخبرته السابقة .

الفصل السابع

التنظيم

الوظيفة الادارية الثانية

تعريف :

تعنى وظيفة التنظيم تحديد أوجه النشاط المختلفة التى يتطلبها تحقيق أهداف المشروع ، ثم تجميع أوجه النشاط على شكل إدارات ، وتحديد الروابط بين الإدارات المختلفة ، والسلطات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة فى كل إدارة . ويطلق أحيانا على كل ذلك البناء التنظيمى الذى يشمل أوجه نشاط ثم علاقات سلطة . وعلى ذلك فالمشروع الذى يقوم على فرد واحد لا يحتاج إلى تنظيم ، بينما فى اللحظة التى يستعين فيها صاحب المشروع بفرد آخر أو بعدد من الأفراد فإنه يتعين عليه فى هذه اللحظة أن يقوم بوظيفة التنظيم ، التى تعنى تحديد اختصاصات كل فرد ، والسلطات المخولة له ، والعلاقات بينه و بين من يعملون معه فى المشروع .

وتسير عملية التنظيم على نسق واحد فى جميع المستويات الادارية . فسواء كان القائم بالتنظيم هو رئيس مجلس الإدارة أو مدير إحدى الإدارات أو ملاحظ المصنع فإنه يقوم أولا بتجميع أوجه النشاط المكلف بها والمسئول عنها، ثم يوزع بعضها على مساعديه ومرؤسيه مفوضا لهم السلطة اللازمة ، ويقوم بعد ذلك بالتنسيق بين السلطات التى فوضها لمساعديه .

والبناء التنظيمى هو الإطار الذى تعمل الإدارة داخله ، فهو ليس غاية فى حد ذاته وإنما هو أداة لتحقيق أهداف المشروع . والتنظيم الجيد والذى يراعى فيه مبادىء التنظيم يساعد على نجاح المشروع . كما يجب ملاحظة أن يتفق البناء التنظيمى مع احتياجات المشروع وإمكانياته . وسنتناول فيما يلى الجوانب المختلفة لوظيفة التنظيم ، مبينين أهميتها ، والمبادىء التى تقوم عليها ، وأشكال التنظيم ، وأسس تجميع أوجه النشاط وتكوين الإدارات . كما سنتكلم فى فصول قادمة عن السلطة وتفويضها ، والمسئولية وتوزيعها ، والمركزية واللامركزية ، والعلاقة بين الاداريين والفنيين الاستشاريين .

أهمية التنظيم :

يعتبر التنظيم الجيد أكبر مساعد للادارة فى تحقيق أهداف المشروع ، فهو البناء الذى تعمل الإدارة بداخله وتزاول وظائفها من تخطيط وإشراف وتوجيه ورقابة . ومن أكبر العوامل فى نجاح الادارة أن تنسق بين أعمال الادارات والأقسام المختلفة للشروع ، حتى لا يحدث أى تضارب أو تعارض فى الأهداف والجهود . والتنظيم الجيد يعمل على سهولة التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة فى المشروع ، وبذلك يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة بأقصر الطرق وأقلها تكلفة وبأقل مجهود ممكن من جانب الأفراد العاملين فى المشروع .

وبالتنظيم الجيد يتمكن المشروع ليس فقط من تحقيق أهدافه القريبة ولكن أيضا أهدافه البعيدة التى ترمى إلى استمرار النمو والتوسع . فطالما أن هناك سياسات عامة مبنية على أسس دقيقة ودراسات وافية ، وطالما أن كل فرد يقوم بعمله على الوجه المطلوب ، وكل فرد يعرف حدود سلطته ومسئوليته ، وطالما أن هناك تناسقا وترابطا بين أجزاء المشروع ، فان ذلك يساعد على نمو المشروع واطراد نجاحه وتوسعه .

ويعمل التنظيم الجيد على خلق الجو الملائم وظروف العمل المناسبة لجميع الأفراد فى المشروع ، مما يزيد إنتاجيتهم ويحافظ على حيويتهم ويرفع من روحهم المعنوية . وقد كان الاتجاه فى الماضى عدم الاهتمام بهذا الجانب الانسانى فى العمل، أما الاتجاه الحديث فهو توفير كل الوسائل فى التنظيم والادارة للمحافظة على إنسانية الفرد ، وتحقيق الأهداف المادية للمشروع فى نفس الوقت الذى تتحقق فيه الأهداف المعنوية للأفراد العاملين فيه .

ويشجع التنظيم الجيد على استخدام أحدث الأساليب فى الإنتاج والادارة مثل الماكينات الآلية والعقول الالكترونية ، والأدوات الحديثة مثل بحوث العمليات ، مما يساعد الادارة على اتخاذ القرارات على أسس علمية ، ومواجهة المشاكل المعقدة وحلها بدرجة عالية من الكفاية والقدرة .

ويساعد التنظيم الجيد على تنمية المواهب والقدرات الادارية فى الأفراد ، مما يزود المشروع باحتياجاته من المديرين فى أوجه النشاط المختلفة التى يزاولها ، ويعمل على استمرار العمل واستقراره . كما يساعد التنظيم الجيد القائمين بالادارة على مواجهة أى ظروف غير متوقعة ، نتيجة ما تتوفر فيه من مرونة تجعل فى الامكان إدخال أى تعديلات تمليها تغيرات فى الظروف المحيطة بالمشروع .

تطور التنظيم :

إن الحياة الانسانية والتى تعتمد على الجماعات والمجهود الجماعى تنطوى على تداخل العلاقات بين الأفراد . وقد اتسع نطـــاق هذه العلاقات منذ الثورة الصناعية الأولى ، فشمل مساحات أوسع ، وعدداً أكبر من الأفراد ، داخل القطر الواحد وبين الأقطار المختلفة . وتكونت المدن وازدادت حجما ، واتسعت الأسواق الداخلية والخارجية ، وازداد عدد السكان فى العـــالم زيادة مطردة ،

واتجه أغلب السكان إلى التركز فى المـــدن . وعملت الدول التى كانت تعتمد أساسا على الزراعة على تحسين أحوالها ورفع مستوى أفرادها عن طريق التصنيع . وقد مكنت التطورات التكنولوجية فى النصف الثانى من القرن الثامن عشر من استخدام البخار فى توليد الطاقات المحركة وقيام نظام الانتاج فى المصنع . وظهر مبدأ الأجزاء المتبادلة (١) والانتاج النمطى على نطاق كبير . وكان من أهم ما تمخضت عنه هذه التطورات سيادة الحجم الكبير فى التنظيمات حيث يقـــل الاعتماد على الأشخاص ويزداد الاهتمام بالمبادىء والقواعد والأنماط .

واليوم نحن نعيش فى عصر الالكترونات الذى بدأ بعـد الحرب العـالمية الثانية . وفى إمكان المصـانع اليوم أن تنتج كميـات ضخمة من السلع المتنوعة ، وأن تدخل ميادين جديدة لم يكن يخطر على بال أحد إمكان التوصل إليها . وقد أصبحت المشروعات الكبيرة هى القاعدة ، وكانت وليدة عوامل متعددة منها الرغبة فى الوصول إلى مستويات أعلى للمعيشة ، والتطورات التكنولوجية المختلفة ، ووفورات الوحدات الكبيرة .

ولعل من أول الأمثلة على التنظيم الكبير الذى يشمل مجموعات من الأفراد بأعداد ضخمة ما قام به الفراعنة عندما أرادوا تشييد الأهرام الثلاثة ، مما يعطينا الدليل على إمكان تحديد الأهداف الضخمة ثم تكتيل الجهود وتنظيمها فى سبيل تحقيق هذه الأهداف . كانت تتميز هذه التنظيمات بوجود عدد محدود من المستويات التى تتمثل فيها السلطة وتنساب منها الأوامر من أعلى إلى أسفل . ذلك

(١) يعنى هذا المبدأ أن الأجزاء التى تكون السلعة تنتج بكميات كبيرة وبمواصفات موحدة ، مما يساعد على تجميع السلعة بكميات كبيرة من هذه الأجزاء . وتكون جميع السلع المجمعة بمواصفات موحدة ، وهو ما نطلق عليه الانتاج النمطى .

لأنه فى عهود ما قبل الصناعة كان الفرد يقوم بعمل بسيط متكرر وكذلك باقى الأفراد فى المجموعة ، مما كان يمكن فردا واحدا أو عددا محدودا من الأفراد من الاشراف على أعـــداد ضخمة دون خوف من تداخل السلطات أو تضارب الأوامر .

ولقد أصبح من الأمور المعترف بها فى التكوينات التنظيمية الحـاضرة فى الدول المتقدمة أن الفرد يعامل كانسان له كرامة وحرية رأى وميول ورغبات. وبانتشار التعليم أصبح كل فرد يسعى إلى تحسين مستواه المادى والاجتماعى ، وكلما ازداد المستوى الثقافى فى الدول المتخلفة كلما اختفت بالتدريج العلاقة التى كانت سائدة ، علاقة السيد بالمسود . كذلك فانه نتيجة التطورات الاقتصادية فى هذه الدول ، وبصفة خاصة الاتجاه نحو التصنيع ، ستزداد فرص العمل أمام الأفراد ، مما يحرر الفرد نفسه من الاعتماد على حرفة معينة أو عمل معين ، كما كان الحال فى الماضى حيث كان الفلاح يلتصق بالأرض ولا يجد مفــرا منها وصاحب الحرفة يظل فى حرفته ربما هو وأولاده وأحفاده . أما بزيادة التصنيع وفتح فرص للعمل أمام الأفراد فانه يصبح فى استطاعة الفرد التحرك من الزراعة إلى الصناعة ، ومن صناعة إلى صناعة أخرى جريا وراء فرص أحسن للعمل ، وسعيا وراء تحسين مستوى معيشته .

وبازدياد شعور الفرد بانسانيته وكرامته تغير دوره فى التنظيمات الجماعية، فأصبح التعاون داخل الجماعة لا يتحقق باصدار الأوامر التى لا تقبل المناقشة واستخدام السلطات المطلقة المباشرة، كما كان الحال فى الماضى ، بل أصبح الوصول إلى أهداف معينة لا يتحقق إلا بالتنسيق الفعال ، والتعاون وتضافر الجهود ، والرغبة الصادقة من الفرد داخل المجموعة فى أن يقبل الأهداف الموضوعة ويعمل فى إخلاص نحو تحقيقها متعاونا مع الآخرين .

كانت الأهداف المادية فى الماضى هى التى تحرك الجماعات ، فمثلا فى بناء الأهرام كان الهدف هو الانتهاء من بنائها فى أسرع وقت ممكن ، وكانت كل الجهود مجندة فى هذا السبيل . أما فى الوقت الحاضر فقد أصبحت الأهداف غير الملموسة فى نفس الأهمية ، مثل تحقيق الرفاهية والعدالة الاجتماعية وتوفير الأسباب التى تجعل الفرد راضيا عن عمله .

وبينما كان الفرد فى الماضى يقوم بعمل معين دون تخصص ، كأن يصنع سلعة بأكلها ، أصبح الاتجاه الحديث نحو التخصص . وأصبحت تبعاً لذلك مهمة التنظيم والإدارة أكثر تعقيداً ، لأن الأمر أصبح يتطلب تنظيم وتنسيق أعمال عدد كبير من الأفراد كل فرد يقوم بعملية معينة .

وهكذا نخلص مما سبق أن العوامل التى أدت إلى تعقيد التنظيمات والتكوين الاجتماعى هى تحرر الفرد فى المجتمع ، وزيادة تفهم حقيقة التعاون الإنسانى ، والتوسع فى تحديد الأهداف ، والاتجاه نحو مبدأ التخصص .

صعوبة معالجة المشاكل التنظيمية :

تنشأ صعوبة معالجة المشاكل التنظيمية من كونها غير ملموسة ولا يمكن وضعها فى شكل أرقام أو كميات أو مواصفات محددة . فمثلا عندما تكون المشكلة هى شراء آلات للانتاج فانه فى هذه الحالة يكون من الممكن المقارنة بين الآلات المختلفة التى تقابل الغرض المطلوب على أساس مواصفات كل آلة وسعرها وتكاليف وسهولة صيانتها وتوفر قطع الغيار لها وغير ذلك من العوامل الفنية والمالية الملموسة . أما إذا كانت المشكلة تنظيمية كالاختيار بين الأنواع المعروفة للتنظيم فان المسألة تصبح أكثر تعقيداً لأنه ليس هناك ما يمكن الاستناد عليه كأسس ملموسة للمقارنة والتفضيل بين نوع من التنظيم ونوع آخر .

وبرغم صعوبة معالجة المشاكل التنظيمية فان هذه المشاكل لها أهميتها العظمى على سير العمل فى أى مشروع ، وقد يتوقف نجاح المشروع وتمكنه من تحقيق أهدافه على النجاح فى معالجتها . لهـذا يجب توجيه العناية الكاملة للنواحى التنظيمية على اعتبار أنها تمس كيان المشروع بأكمله وتؤثر على قيامه بوظائفه الأساسية .

ومن الطبيعى أن المشاكل التنظيمية تكون بسيطة غير معقدة فى حالة المشروعات الصغيرة ولكنها تزداد تعقيداً كلما كبر المشروع فى الحجم وتوسع فى عملياته الانتاجية والتسويقية . وفى ظل نظامنا الاقتصادى وما يتميز به من قيام مؤسسات نوعية تشرف على الشركات فى الميادين المختلفة ، وعلى ضوء الاتجاه نحو تجميع المشروعات الصغيرة وتكتيل جهودها ، يتضح لنا أهمية قيام هذه المؤسسات والشركات على دعائم قوية وسليمة من الناحية التنظيمية .

المبادىء التى يسترشد بها حين القيام بالتنظيم :

برغم أن لكل مشروع ظروفه الخاصة إلا أنه يمكن وضع أسس أو قواعد يمكن القول إنها تطبق على جميع المشروعات وهى :

(١) تحديد الهدف

يجب على المشروع أن يحدد بدقة وبوضوح الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها. فاذا تحددت الأهداف فانه يمكن تحديد أوجـه النشاط المختلفة التى سيقوم بها المشروع والتى تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف. فاذا كان من أهداف المشروع مثلا إنتاج سلعة معينة بدرجة عالية من الجودة فان تنظيم المشروع يجب أن يبنى على هذا الأساس ولتحقيق هـذا الهدف ، وتكون جميع السياسات الموضوعة مؤدية

لهذا الغرض . ويجب على المشروع فى هذه الحالة أن يحافظ على سياسة موحدة ، ما لم يحدث تغيير يتطلب العدول عن الهدف الأصلى وتحديد أهداف جديدة ، كتغيير مثلا فى أذواق المستهلكين أو قوتهم الشرائية تستدعى تخفيض جودة السلعة وإعادة التنظيم على ضوء الظروف الجديدة .

(٢) تحليل المشاكل قبل اتخاذ قرار فيها :

لكى يوضع التنظيم على أساس سليم فانه يجب أولا الإلمام التام بجميع الظروف المحيطة بالمشروع والاحتياجات المختلفة المطلوبة للبدء بالعمل . وحيث أن من الطبيعى أن يسعى كل مشروع إلى تحقيق ربح فانه يجب أولا التأكد من أن السلعة أو الخدمة التى سيقدمها المشروع عليها طلب ، وأنها تفى بمطالب المستهلكين وتتفق مع رغباتهم . كما يجب التأكد من أن المستهلكين المحتملين عندهم من القوة الشرائية ما يمكنهم من شراء السلعة ، وأن السلعة يمكن إنتاجها بالكميات المطلوبة وفى الوقت المطلوب .

(٣) مراعاة البساطة :

يجب استبعاد الأعمال التى لا تكون هناك ضرورة إلى وجودها ، كما يجب القيام بالأعمال المطلوبة بأبسط صورة ممكنة .

(٤) بناء التنظيم حول الوظائف وليس حول الأشخاص :

تحدد طبيعة العمل نوع الوظائف الرئيسية المطلوبة . ويجب أن يوضع التنظيم على أساس هذه الوظائف ، لأن الوظائف دائمة وتنمو باستمرار مع نمو المشروع ، بينما لو وضع التنظيم ليلائم أشخاصاً معينين فمها كان هؤلاء على درجة عالية من الكفاءة والخبرة فان لهم طاقات محدودة ، كما أنهم عرضة للتوقف عن العمل

والنشاط لأى سبب من الأسباب . ولكى يظل المشروع قائما ، ولكى تتوفر فيه الحيوية والقدرة على النمو ، فانه يجب أن يتجنب وضع التنظيم بحيث يجعل من المستحيل أو من المتعذر الاستغناء عن بعض الأفراد .

(٥) التقسيم إلى إدارات وأقسام :

يجب عند تقسيم المشروع إلى إدارات وأقسام أن تحدد بكل وضوح وظيفة كل إدارة وكل قسم . كما يجب توفر التنسيق الضرورى فى الأعمال التفصيلية التى تقوم بها كل إدارة بحيث تؤدى الأعمال المطلوبة فى أقصر وقت ممكن وبالشكل الذى يحقق أكبر فائدة للمشروع .

(٦) التحديد الواضح للسلطة والمسئولية :

يجب أن يظهر التنظيم الموضوع بكل دقة ووضوح السلطة المعطاة لكل فرد فى المستويات التنظيمية المختلفة والمسئولية المطلوبة منه . ويجب بقدر الامكان أن تركز السلطة فى أيدى أفراد مسئولين . ولكن هذا لايمنع من أن يقوموا بدورهم بتفويض أجزاء من هذه السلطة إلى مساعديهم ومرءوسيهم . ويجب ملاحظة أن كل رئيس سيكون هو المسئول الأول عن أعمال مساعديه ومرءوسيه ، وبهذه السياسة فى تركيز السلطة يمكن إحكام الرقابة والمحافظة على النظام داخل المشروع .

(٧) تحديد عدد المساعدين التابعين لكل رئيس :

إذا كان عدد المساعدين الذين يرفعون التقارير إلى رئيس معين كبيراً فان ذلك قد يعنى أن هذا الرئيس لن يكون عنده من الوقت مايكفى لمواجهة المشاكل الرئيسية المطلوبة منه ودراستها ومعالجتها على الوجه الأكمل . فكل إنسان له

طاقة طبيعية وذهنية محدودة ، كما أن عامل الوقت نفسه يمثل أحد القيود الرئيسية على مقدار ما نبذله من إنتاج . لذلك يجب تحديد عدد الأفراد الذين يعملون تحت إشراف ورقابة كل رئيس بالدرجة التى تعمل على سرعة إنجاز الأعمال وتوفير الوقت للرئيس للتفرغ لدراسة المهام المطلوبة منه ، وتهيئة الظروف لكل فرد لكى يعمل ولكى يظهر كفاءته ، وبذلك نعمل على رفع الروح المعنوية بين الأفراد . ولايمكن وضع قاعدة موحدة للعدد الواجب اتباعه ، وإنما يتحدد هذا العدد حسب طبيعة العمل وعما إذا كان فنياً أو إدارياً أو روتينياً .

(٨) شغل المراكز بالأفراد :

يجب شغل كل مركز بالفرد الذى تتوفر فيه جميع الشروط والمؤهلات اللازمة للقيام بأعباء المركز المعين . وفى سبيل ذلك يجب أولا تحليل المهام المنطوى عليها كل مركز ، وعلى ضوء هذا التحليل يمكن تحديد المؤهلات والشروط التى يجب توفرها فيمن يشغل كل مركز .

أنواع التنظيم :

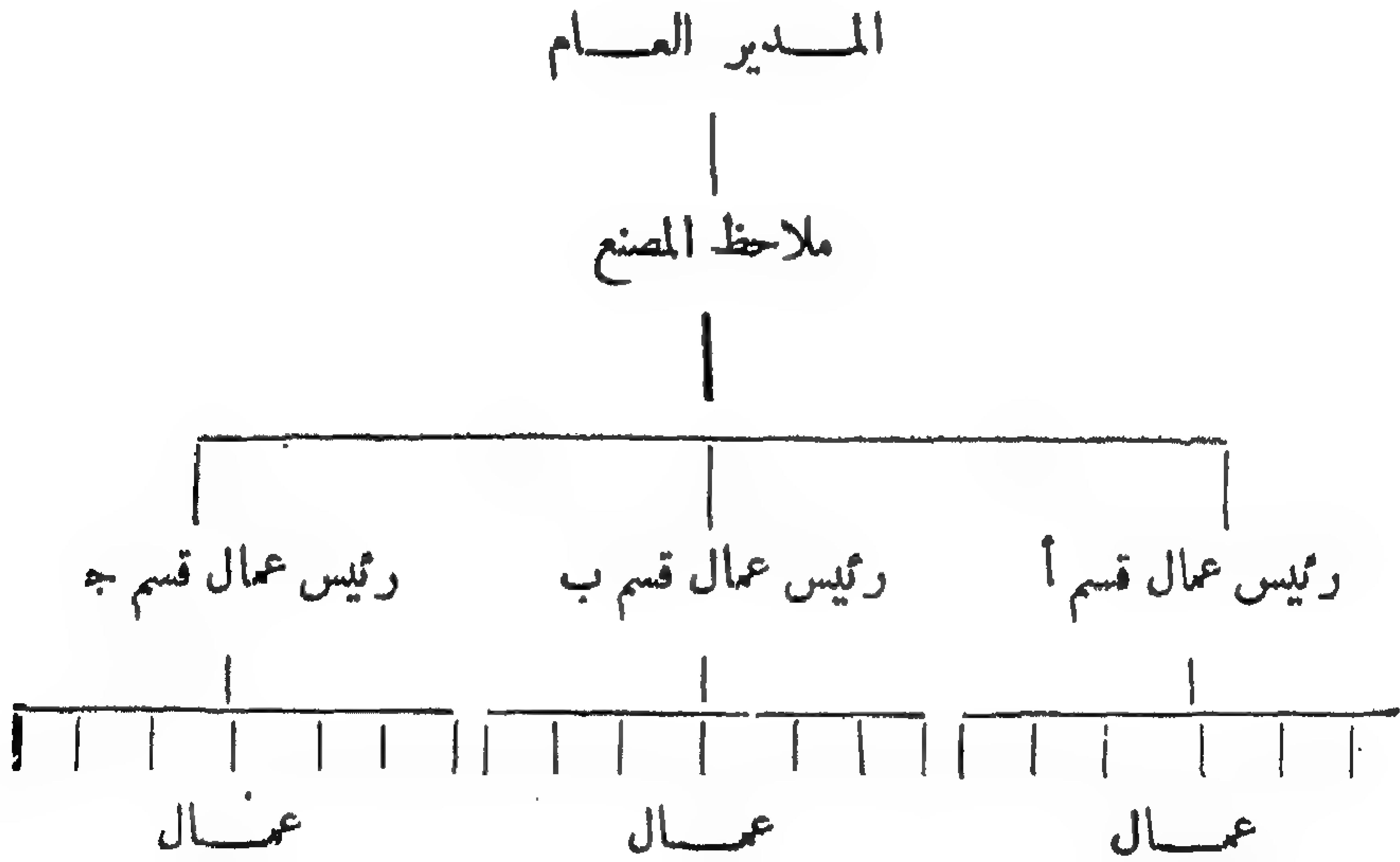
يتوقف نجاح المشروع ليس على إختيار نوع معين من التنظيم ولكن على اختيار التنظيم الصحيح الذى يتناسب مع أوجه نشاط وطبيعة عملياته . التنظيم الصحيح هو الذى يعتمد على مبادىء سليمة وأسس ثابتة ومعرفة تامة ودراسة كافية لاحتياجات المشروع المعين . التنظيم الصحيح هو الذى يعمل على سير العمليات داخل المشروع بسهولة ويسر وفى اتجاهات غير متضاربة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة .

ومن الأنواع المعروفة فى التنظيم ثلاث هى : التنظيم العسكرى أو الادارى ،

والتنظيم الوظيفى ، والتنظيم المشترك ، وسنشرح باختصار كلا منها فيما يلى :

اولا : التنظيم العسكرى او الادارى :

وهو أقدم الأنواع وأبسطها . وهو النوع الذى نقابله فى المشروعات الصغيرة حيث يلقى صاحب العمل بأوامره إلى العمال الذين يكونون مسئولين أمامه عن تنفيذ هذه الأوامر . أما فى المشروعات المتوسطة فى الحجم حيث تتشعب العمليات ويزداد التخصص وتقسيم العمل فان صاحب العمل أو المدير العام يجد من الضرورى تفويض بعض سلطاته إلى مساعدين له ، مثال ذلك حالة مصنع له مدير عام وملاحظ ثم رؤساء عمال وعمال فاذا صورنا العلاقات بينهم على شكل خريطة تنظيمية فانها تظهر كالآتى :



ونلاحظ من هذه الخريطة أن خطوط السلطة والتى تمثل سير الأوامر من أعلى إلى أسفل خطوط رأسية ، كما نلاحظ أن المراكز المختلفة التى على نفس المستوى مستقلة عن بعضها ومسئولة مباشرة أمام المركز الذى يأتى فى المستوى الأعلى .

ولا يوجد فى هذا النوع من التنظيم إدارات متخصصة فى وظائف معينة ، كادارة لشئون الأفراد ، أو إدارة للرقابة على الانتاج ، أو إدارة لبحوث التسويق. وحيث أنه لايمكن تصور مشروع كبير بدون مثل هذه الادارات المتخصصة فان ذلك يدعو إلى القول بأن التنظيم الادارى البحت لايمكن استخدامه فى المشروعات الكبيرة .

وفى التنظيم الإدارى أو العسكرى يتمتع مدير كل إدارة بسلطة كاملة ، كما تقع عليه مسئولية مطلقة فى القيام بجميع المهام المطلوبة فى إدارته . فيكون مدير الانتاج مثلا مسئولا عن كل أوجه النشاط داخل إدارة الإنتاج ، مثل تعيين الأفراد المطلوبين وتدريبهم ، ووضع الخطط والجداول الانتاجية ، وتحديد مستويات الجودة ، ووضع معدلات الأجور وهكذا . أى أن كل إدارة تتمتع باستقلال تام فى عملياتها إلا فيما يتعلق بعلاقتها مع الإدارات الأخرى فى المشروع وما يتطلبه ذلك من اتصالات .

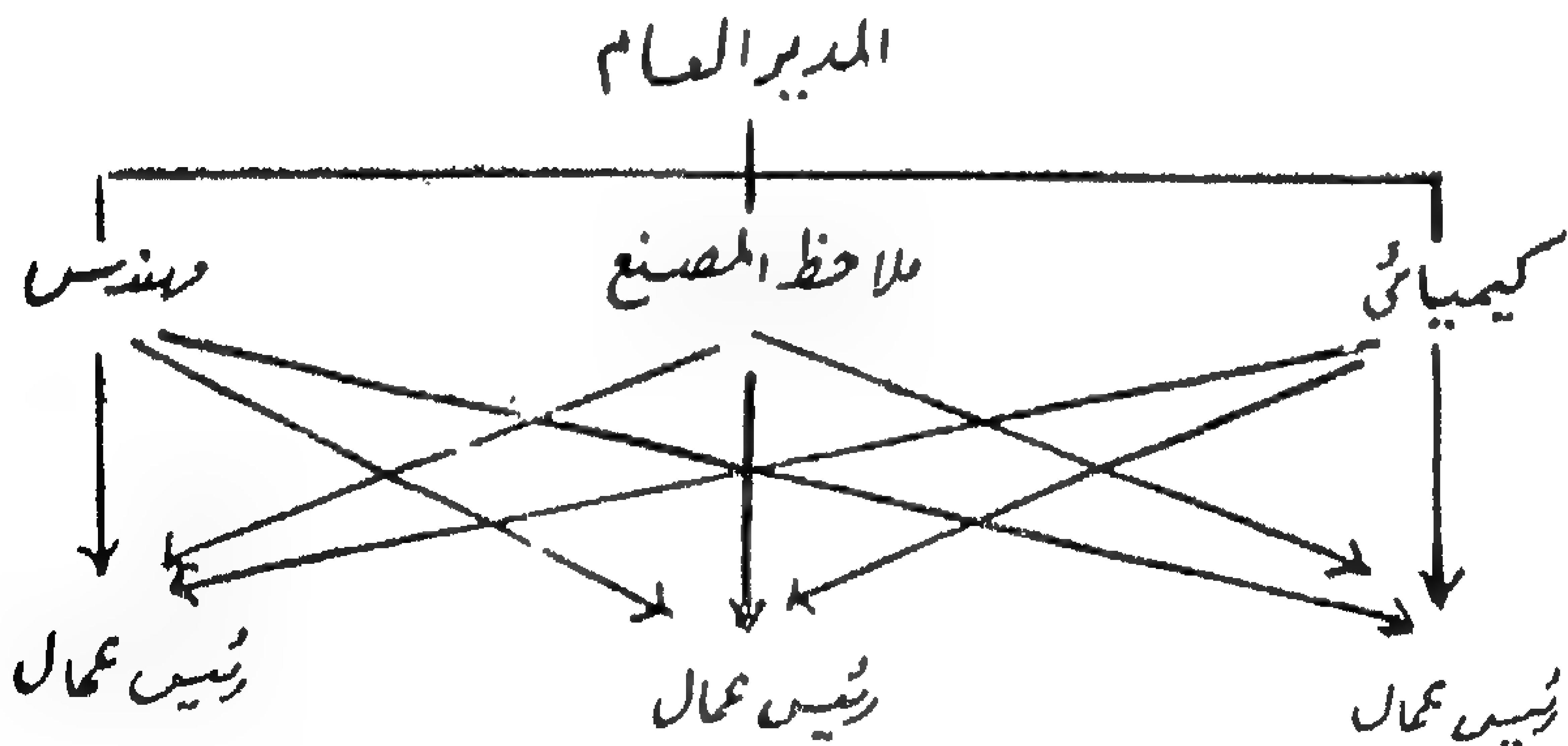
أى أن التنظيم الإدارى ينطوى على مسئوليات ضخمة تقع على عاتق المديرين، وتنوع كبير فى المهام ، مما يجعل من غير المستطاع القيام بها جميعاً على الوجه الأكمل . وإذا كان هذا من مزايا التنظيم الإدارى ، إذ يساعد على تنمية القدرات الإدارية فى الأفراد الذين يحتلون مراكز رئيسية ، إلا أنه من ناحية أخرى قد يرهقهم ويقضى على قدراتهم .

ثانيا . التنظيم الوظيفى :

يختلف هذا النوع من التنظيم اختلافا تاما عن النوع العسكرى ، إذ فى هذا النوع يتخصص الأفراد فى مجالات عمل معينة ، بينما فى النوع العسكرى يطلب من الأفراد أن يكونوا ملمين بمعلومات واسعة عن مجالات مختلفة حتى يمكنهم

الاضطلاع بالمهـــام الموكولة إليهم . ويستخدم التنظيم الوظيفى مبدأ التخصص وتقسيم العمل إلى أبعد مدى ، سواء فى الأعمال الذهنية أو العضلية .

وفى هذا التنظيم يجرى تقسيم أوجه النشاط المطلوبة حسب الوظائف التى يؤدى القيام بها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة ، ثم توكل كل وظيفة إلى فرد أو أكثر بحيث يكون له السلطة فى حدود وظيفته . فمثلا إذا كانت إحدى العمليات الصناعية تتطلب وجود كيميائى ومهندس بجانب ملاحظ المصنع فان رؤساء العمال فى الأقسام المختلفة داخل المصنع سيتلقون الأوامر المتعلقة بالنـــواحى الكيميائية من الأخصائى الكيميائى والأوامر الخاصة بالنواحى الهندسية من المهندس والأوامر الخاصة بالنواحى الإدارية والفنية من ملاحظ المصنع . ويمكن توضيح ذلك بخريطة تنظيمية كالآتى :



وفى التنظيم الوظيفى يكون من السهل نسبياً الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف المختلفة نظراً لوجود مبدأ التخصص وعدم تطلب الإلمام بمعلومات متفرعة كثيرة كما فى حالة التنظيم العسكرى . كما يسهل تدريب الأفراد فى التنظيم الوظيفى على الأعمال المحددة الموكولة اليهم فى فترة أقصر من حالة التنظيم العسكرى ،

رؤساء العمال الوظيفيون :

إذا كنا بصدد الكلام عن التنظيم الوظيفى فانه يجدر بنا أن نناقش الخطة التى وضعها فريدريك تيلر فيما يتعلق برؤساء العمال فى المصانع . وتيلر هو قائد حركة الإدارة العلمية التى قامت فى أوائل القرن العشرين وكان لها آثار بعيدة فى تنظيم وإدارة المشروعات الصناعية . وتتلخص خطة تيلر فى أنه بعد أن حلل الأعمال والمهام المختلفة التى يقوم بها رئيس العمال فى المصنع جمع هذه الأعمال وقسمها على شكل وظائف منفصلة عن بعضها ، وأوكل كل وظيفة إلى رئيس عمال متخصص لايقوم إلا بهذه الوظيفة الموكلة إليه .

وكانت فكرة تيلر هى أن يقوم كل رئيس عمال أو ملاحظ بأقل عدد ممكن من الوظائف وبقدر الإمكان يتخصص فى وظيفة واحدة . وقد أطلق تيلر على هذه الفكرة ، فكرة التخصص والقيام بوظيفة واحدة إن أمكن ، عبارة الإدارة الوظيفية Functional Management وقد فسر تيلر بنفسه الإدارة الوظيفية بأنها تلك التى يتلقى فيها العامل الأوامر ليس فقط من رئيس عمال واحد وإنما من عدة رؤساء عمال حددهم تيلر بثمانية كل منهم يقوم بوظيفة معينة مختلفة عن وظائف الآخرين وكل منهم يصدر أوامر وتعليمات إلى نفس العامل .

ومن هؤلاء الثمانية يوجد أربعة فى غرفة التخطيط Planning Room ، أحدهم لتحديد نظام العمل أو خط سير العمل ، وآخر لكتابة بطاقة التعليمات ، وثالث لتسجيل البيانات الخاصة بالوقت والتكاليف ، ورابع لملاحظة النظام فى الورشة . أما الأربعة الآخرون من رؤساء العمال فيعملون فى الورشة ومهمتهم مساعدة العمال فى القيام بأعمالهم كل حسب الوظيفة الموكولة اليه وهم رئيس عمال الفرقة ومهمته إعداد جميع الترتيبات اللازمة للبدء فى عملية الانتاج ، ورئيس عمال

السرعة ومهمته التأكد من أن كل عامل يستخدم الأدوات الصحيحة وأن العمل يسير حسب السرعة المطلوبة ، ورئيس عمال التفتيش وهو مسئول عن جودة الإنتاج ، ورئيس عمال التصليحات ومهمته صيانة الآلات وتوفير قطع الغيار والتأكد من أن كل عامل يحافظ على الماكينة التي يعمل عليها . وهكذا نجد أن حسب خطة تيلر يكون كل عامل على اتصال بثمانية رؤساء عمال كل منهم متخصص فى وظيفة معينة (٢) .

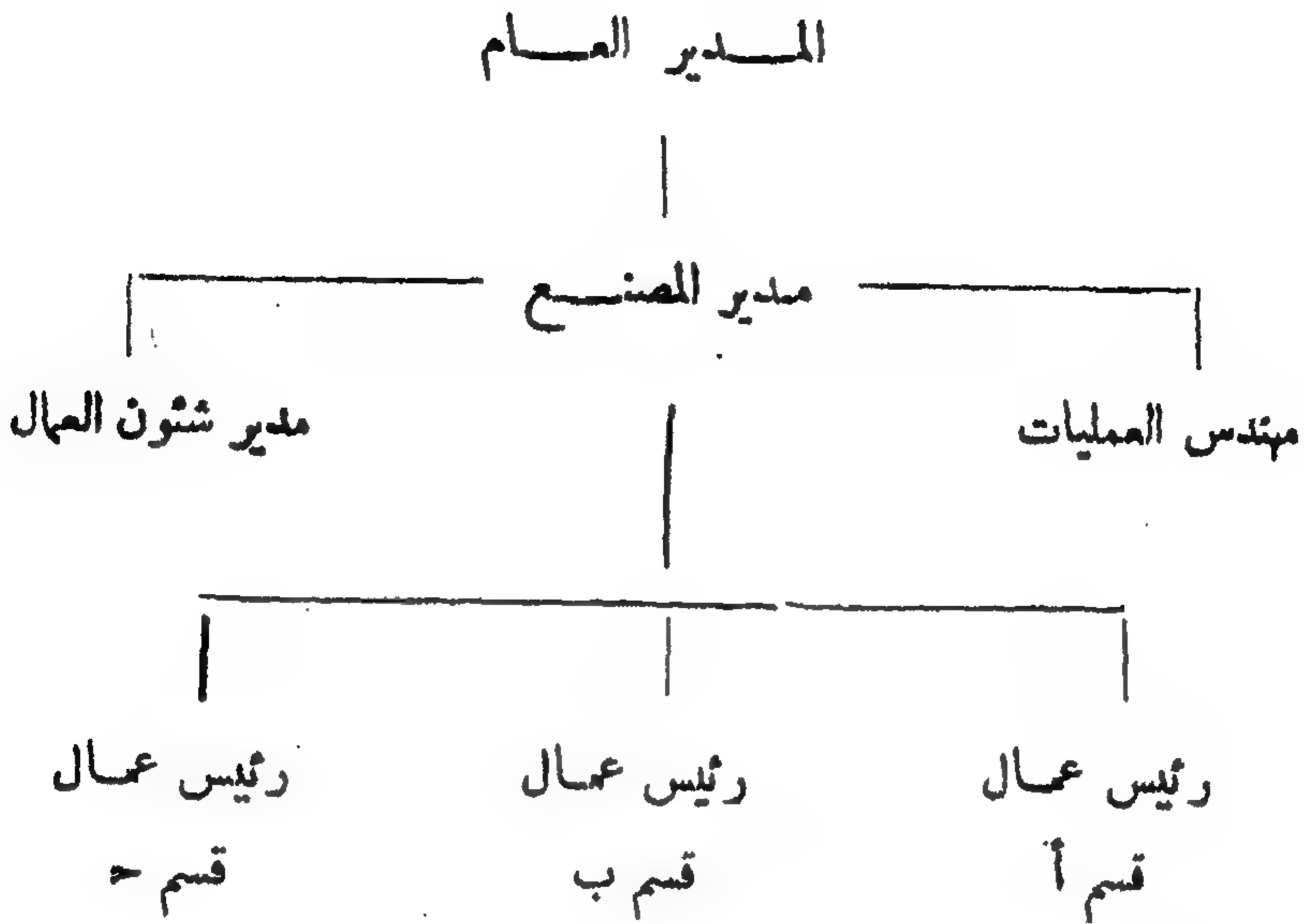
ثالثا : النوع المشترك من التنظيم :

وهو كما يتضح من الاسم عبارة عن تنظيم يحاول الجمع بين مزايا كل من النوعين السابقين، فالسلطة مثلا تنساب من أعلى إلى أسفل كما فى التنظيم العسكرى، وبذلك يحدد لكل فرد فى التنظيم واجباته ومسئولياته. وبجانب المديرين يوجد مجموعة من الخبراء المتخصصين وظيفتهم معالجة المشاكل التى تواجه القائمين بالعمل فى الإدارات المختلفة .

وعكس الحال فى التنظيم الوظيفى فان الخبراء المتخصصين لا يلقون بأى أوامر مباشرة إلى العمال وإنما يبعثون بتوصياتهم وتوجيهاتهم إلى الإداريين . ففى مصنع مثلا تكون هناك أقسام متخصصة للقيام بوظائف مثل التفتيش ودراسة الزمن والحركة وشئون الأفراد والمشتريات والنقل الداخلى . ويمكن توضيح النوع المشترك من التنظيم بخريطة تنظيمية مبسطة كالآتى :

---

(٢) Vance, Stanley, Industrial Administration, McGraw - Hill Book Company, Inc., New York, 1959), p. 126



ونلاحظ فى هذه الخريطة أن مدير المصنع يستعين بمهندس للعمليات ومدير لشئون العمال ، ويمكنه أن يعرض عليها المشاكل التى تقع فى دائرة اختصاصها ويسترشد بآرائها . كما نلاحظ أن مهندس العمليات ومدير شئون العمال ليس لهما سلطة مباشرة على رؤساء العمال .

مزايا وعيوب الانواع الثلاثة من التنظيم :

باستثناء المشروعات الصغيرة فان التنظيم المشترك يعتبر النوع الوحيد المناسب لبناء الهيكل التنظيمى للشروعات . فهـو يحتفظ بميزة قصر السلطة والمسئولية الإدارية فى الادارات الأساسية ، وفى نفس الوقت يتمتع بميزة التخصص فى الإدارات الفنية الاستشارية . أما العيب الرئيسى لهذا التنظيم فهو صعوبة الاحتفاظ بعلاقات صحيحة بين الإدارات ذات السلطة الإدارية والإدارات ذات السلطة الفنية الاستشارية ، وهو ما سنتناوله بالتفصيل فيما بعد .

أما فى المشروعات الصغيرة أو المتوسطة فالتنظيم السائد هو التنظيم الإدارى

الذى يتميز بالبساطة كما أن من مزاياه أيضا أن كل فرد فيه يعرف بالتحـــديد سلطته ومسئوليته ، والمصدر الذى يتلقى الأوامر منه . كما يتميز بالسرعة فى إتخاذ القرارات ، وبالقدرة على إجراء التعديلات فى السياسات الموضوعة بسرعة ووضع هذه التعديلات ووضع التنفيذ فى الحال .

من ناحية أخرى فمن عيوب التنظيم الإدارى أنه يتطلب أفراداً على درجة عالية من الخبرة والمقدرة . كما أنه عندما يتوسع المشروع فى العمليات تزداد الأعباء على المديرين ، ويصبحون مثقلين بالكثير من الواجبات والمسئوليات ، مما لا يمكنهم من أداء الأعمال المطلوبة منهم بأعلى درجة من الكفاية . كما ينطوى التنظيم الإدارى على خطر توقف المشروع أو ارتباك عملياته إذا ما توقف أحد المديرين عن العمل لأى سبب من الأسباب ، لأن هذا التنظيم يعتمد أساسا على الأفراد الذين يشغلون المراكز الرئيسية . ونتيجة اعتماد التنظيم على المركزية فى الادارة فانه لايترك المجال أمام الأفراد فى المستويات الوسطى من اكتساب الخبرات المطلوبة لشغل مراكز فى مستويات أعلى فى حالة فراغ هذه المراكز .

أما التنظيم الوظيفى فان الميزة الرئيسية فيه أنه يمكن من تطبيق مبدأ التخصص إلى أبعد مدى ، والاستفادة من المتخصصين الخبراء . كما يساعد على أن يتقن كل فرد العمل المكلف به . ونظريا يعمل التنظيم الوظيفى على تقوية روح التعاون بين الأفراد لأن تخصصهم الدقيق يتطلب ضرورة وجود علاقات متصلة بينهم حتى يتحقق التنسيق المطلوب بين أعمالهم . إلا أنه من الناحية العملية ظهرت عيوب التنظيم الوظيفى ، إذ لم يكن من السهل تحديد سلطات ومسئوليات الأفراد ، كما لم يتحقق التعاون المطلوب ، بالاضافة إلى أن تعدد مصادر الأوامر والرقابة والمحاسبة ساعد على تضارب الأوامر وعلى التهرب من المسئولية .

استخدام اللجان :

تستخدم اللجان للمساعدة فى أى هيكل تنظيمى ، وخاصة فى حالة المشروعات الكبيرة . ولا تتخذ اللجان عادة أية قرارات أو تقوم بادارة أى عمل . وفى الظروف العادية تكون مهمتها التشاور والمناقشة وتقديم توصيات ، وفى بعض الأحيان تكلف بتقصى حقائق معينة وتقييمها وتقديم تقرير عنها دون أى توصيات .

ومن الاتجاهات الحديثة تكوين لجنة عليا للتخطيط ووضع السياسات تتكون من أعضاء الادارة العليا فى المشروع . وللقيام بهذه المهمة تجتمع اللجنة بشكل منتظم وفى فترات دورية عادة كل أسبوع . وبخلاف اللجان الأخرى التى قد تتكون فى المشروع فان هذه اللجنة العليا يكون لها حق اتخاذ القرارات . ومن مزايا مثل هذه اللجنة الادارية أنها تحقق التنسيق بين أهداف المشروع القصيرة المدى والطويلة المدى ، كما تنمى التعاون بين الادارات المختلفة ، وتحافظ على الاستقرار والتكامل فى وضع السياسات .

وتكون اللجان عادة مسئولة أمام أحد المديرين الاداريين فى المستويات العليا من التنظيم ، وإن كان من الممكن أن تتبع أيضا أحد المديرين الفنيين . وفى بعض الأحيان تعمل اللجان فى المستويات السفلى من التنظيم . وقد تعمل بعض اللجان بصفة دائمة ، وقد يتكون البعض الآخر بصفة مؤقتة لأغراض خاصة ثم تحل بعد الانتهاء من عملها .

وعندما يكون أحد المديرين لجنة يعرض عليها مشكلة معينة ويطلب منها تقديم توصيات بشأنها فانه لايتبع من ذلك إعفاؤه من المسئولية ، إذ أنه عندما يتلقى التقرير الذى تضمنه اللجنة توصياتها فله أن يأخذ أولا يأخذ بما جاء فيه ،

وإن كان المعتـــاد أن يضع التوصيات موضع التنفيذ لأنه هو الذى كون اللجنة وطلب منها النصيحة . ولـكن مسئولية ماينتج عن هذه التوصيات ستظل على عاتقه كما لو كان قد اتخذ هو بنفسه القرارات فى حل المشكلة بدون اللجوء إلى اللجنة .

ومن الطبيعى أن توصيات اللجـان تساعد المديرين ، لأنهـا تبنى وتصدر على أساس معرفة وخبرات متعددة ودراسة أشمل مما يكون فى استطاعة فـرد واحد القيام بها . بجانب ذلك فاناللجان تعمل على تنمية التعاون بين أعضائها ، وتـكسب موافقتهم ومؤازرتهم للبرامج التى أوصت بها . ومن خـلال المناقشات التى تدور قبل اتخـاذ القرارات يحـاط الأعضاء بجوانب المشكلة ، وما يترتب على كل قرار من نتائج ، وما يلزم تنفيذه من خطـوات وإمكانيات . كما يعتاد الأعضاء نتيجـة المساهمة فى أعمال اللجان على التفـكير الموضوعى غير المتحيز ، وعلى اتخـاذ القرارات فى إطار عام ، وعلى الدراسة الشاملة التى تأخذ فى الاعتبار جميع العوامل المحيطة بمشكلة معينة . ويتدرب الأفراد داخل اللجان على التعبـير عن أنفسهم . كما يلم كل عضو بدرجة أكبر بالمشاكل العـامة للمشروع ، ويتعرف على الروابط والعلاقات المتداخلة بين الاذارات .

من ناحية أخرى فان للجان عيوبا تحد من الاستفادة من المزايا التى ذكرناها . فهى تضيع الـكثير من الوقت ، كما تتطلب الـكثير من النفقات . لهذا يجب أن تشكل بأقل عدد ممكن من الأعضاء . وهى تفيد بصفة خاصة فى معالجة المشاكل المعقدة التى تتصل بعـدة إدارات فى المشروع . أما حيث يتطلب الأمر السرعة فى اتخاذ القرارات فانه يجب الابتعاد عن استخدام اللجان . ولا يمكن تحقيق القيمة التعليمية للجان إلا إذا شارك جميع الأعضاء مشاركة فعـــالة فى المناقشات . لهذا يجب تحاشى سيطرة بعض الاعضاء على سير المناقشات ، كما يجب اختيار رئيس

لكل لجنة يتميز بالقدرة على القيادة وإتاحة الفرصة أمام كل عضو لإبداء رأيه . كما يجب توجيه المناقشات بحيث تظل دائمـــا محصورة فى الطريق الصحيح ، حتى لايضيع الوقت دون الوصول إلى نتائج مثمرة . ومما يساعد على إختصار وقت اللجان أن يزود الأعضاء قبل عقد الاجتماعات بالبيانات والحقائق المطلوب مناقشتها لدراستها والاستعداد للمناقشة داخل اللجان .

اتجاه حديث فى التنظيم :

يعتمد هذا الاتجاه الحديث على شكل جـــديد من التنظيم يطلق عليه التنظيم الاجتماعى Social Organization (٣) . فقد ثبت من التجارب الكثيرة فى الميادين الاقتصادى والاجتماعى أن الأفراد يميلون إلى الحصول على حرية أكبر، وأن الفرد فى الوقت الحاضر أقل استعداداً لتقبل الضغط والرقابة المباشرة مما كان من عشر سنوات أو عشرين سنة مضت . وقد أصبحت الآمال والتطلعات التى ينتظر كل منا تحقيقها من العمـــل الذى يقوم به أو يوشك أن يلتحق به هى التى تحدد ميولنا ومدى استعدادنا للقيام بهذا العمل . وعندما يزاول كل منا عملا معيناً ويجد من خبرته فى العمل أن خبراته تقابلت مع تطلعاته من هذا العمل فان ذلك ولا شك سيزيد من إنتاجيته ومدى إقباله على عمله ، بعكس الحال إذا وجد الفرد أن توقعاته لم تتحقق على ضوء خبراته .

لهذا فان من الاتجاهات الحديثة فى الادارة وكعامل فى سبيل رفع الانتاجية أن نتعرف على تطلعات الافراد واتجاهات رغباتهم وأن نعمل كل ما فى استطاعتنا

---

(٣) Likert, Rensis, New Patterns of Management, (Mc Graw - Hill Book Company, Inc., New York, 1961), pp. 1 — 3.

لتجعل خبراتهم فى نفس اتجاه رغباتهم وتوقعاتهم . وفى مجتمعنا الاشترا كى نجد أن تطلعات الأفراد من جميع الفئات قد ارتفعت ، فالمزارع أصبح مالكا وأصبح يحيط بما يجرى حوله ويسعى إلى تحسين حالته ورفع مستوى معيشته ، والعامل أصبح يتقاضى أجراً بحد أدنى يكفل له حياة مناسبة كما أصبح يشارك فى الأرباح وفى الادارة ، وأصبحت فرص التعليم أمام جميع أفراد الشعب فى جميع المراحل مفتوحة ، وانتشار التعليم يؤدى إلى ارتفاع تطلعات الأفراد .

إننا نعيش فى عصر الذرة والالكترونات واستكشافات الفضاء . وقد أصبح لدينا فى ميدان الادارة من الامكانيات ما يجعلنا أقدر من أى وقت مضى على اتخاذ قرارات أحسن فى المشاكل التى تواجهنا . ولكن أصبحت الادارة تتطلب الاستعانة بالخبرات المختلفة للمتخصصين فى ميادين متعددة ، كما زادت الحاجة إلى التعاون والمشاركة فى الادارة من جميع المستويات وقد ترتب على ذلك زيادة المشاكل الخاصة بتنظيم جهود الأفراد وإدارتها . كما أدى ذلك إلى الاتجاه الحديث نحو إقامة التنظيم الاجتماعى الذى يهدف إلى زيادة الانتاجية عن طريق مقابلة الاحتياجات الانسانية للأفراد الداخلين فى التنظيم .

اهمية تقسيم اعمال المشروع الى وظائف وتجميع الوظائف على شكل ادارات :

(١) الإفادة من مبدأ التخصص :

أصبح التخصص من المظاهر المميزة لكل مشروع حديث . ويظهر استخدام مبدأ التخصص فى تقسيم المشروع إلى وظائف البيع والانتاج والتمويل ثم فى تقسيم كل من هذه الوظائف إلى وظائف فرعية أخرى . ومزايا التخصص وتقسيم العمل كما هو معروف تتلخص فى الحصول من كل فرد على أقصى ما لديه من طاقة متميزة . فكل فرد يتمتع بنقط قوة كما قد تكون فيه نقط ضعف ، وبإسناد العمل المناسب

لكل فرد والذى يتمشى مع ما لديه من نواح متميزة فان ذلك يعمل على الحصول من كل فرد على أكبر كفاية وأعلى إنتاجية فى العمل المكلف به . هذا بالاضافة إلى أن تركيز الفرد لاهتمامه ومجهوده فى عمل محدد يمكنه من إتقان هذا العمل واكتساب خبرة عالية فى أدائه . وتطبيقاً لمبدأ التخصص فانه يتم الجمع بين الأفراد الذين يؤدون أعمالا واحدة أو متشابهة أو الذين يؤدون أعمالا تتطلب مهارات متماثلة فى إدارة واحدة .

(٢) تسهيل الرقابة :

عند تجميع أعمال المشروع على شكل إدارات وتقرير ما إذا كانت وظيفة معينة تضم إلى إدارة أو أخرى فانه يجب الأخذ فى الاعتبار تسهيل الرقابة على الأعمال المختلفة فى المشروع . ومن القواعد العامة فى هذا الشأن أنه إذا كان المقصود من عمل معين أن يستخدم كمراجعة على عمل آخر فانه يجب أن يوضع تحت إشراف مدير مستقل . فالتفتيش على جودة الانتاج مثلا لا يصح أن يكون تحت إشراف رئيس عمال يكون من واجباته العمل على زيادة كمية الانتاج .

كما يمكن فى بعض الأحيان تسهيل الرقابة عن طريق اقامة وحدتين أو أكثر متشابهتين بحيث يمكن عقد مقارنة بينهما للتعرف على نواحى الضعف والتخلف فى بعض الوحدات عن الوحدات الأخرى . ويمكن تطبيق هذه الحالة بالنسبة للمشروعات التى تزاول نشاطاً متماثلا فى عدة مناطق أو تمتلك عدة مصانع متماثلة أو تنتج عدة سلع متشابهة . من ناحية أخرى فان التقسيم الواضح للمشروع إلى إدارات وأقسام محددة الوظائف يساعد على تحديد المسئولية . وقد يتطلب مبدأ تحديد المسئولية الجمع بين وظيفتين غير متشابهتين تحت إدارة فرد واحد ، مثل وظيفة التخزين ووظيفة الشحن ، بحيث يصبح هذا الفرد مسئولا عن حركة السلع المصنوعة حتى تصل إلى المستهلك .

(٣) تسهيل التنسيق :

قد يحتاج الأمر إلى تجميع أعمال غير متشابهة فى إدارة واحدة لأنها تتطلب ضرورة التنسيق بينها . فمثلا فى كثير من محلات البيع بالتجزئة التى تتعامل فى سلع الزى كملابس السيدات توضع وظيفة الشراء مع وظيفة البيع تحت إشراف مدير واحد حتى يمكن التوفيق بين توقيت الشراء والجهود البيعية وحتى يمكن القيام بالشراء على ضوء تفضيلات المستهلكين وإقبالهم على بعض التشكيلات دون الأخرى . وفى ميدان الإنتاج قد توضع وظيفة الشراء مع وظيفة الرقابة على المواد المخزونة تحت اشراف مدير واحد حتى يمكن التنسيق بين كميات المراد فى المخازن والكميات المطلوب شراؤها . هذه أمثلة لضرورة التنسيق بين وظائف متداخلة ومتصلة ببعضها.

فى أحيان أخرى قد يكون الجمع بين وظائف معينة نتيجة كونها مشتركة فى الهدف أو الغرض . فمثلا فى إدارة الأفراد نجد أوجه نشاط متباينة مثل إدارة الكافيتريا ومكتب استشارات الأفراد وتقديم النصح والارشاد لهم ، فيجمع الإثنان فى إدارة الأفراد لأنها يشتركان فى هدف واحد ويدخلان ضمن برنامج عام يسعى إلى رفع الروح المعنوية للافراد وزيادة إنتاجية جميع العاملين فى المشروع . كذلك قد تضم التصليحات الى إدارة المبيعات فى بعض المشروعات الصناعية برغم أن طبيعة التصليحات تجعلها أقرب إلى الانتاج منها إلى المبيعات، ولكن الهدف من وضعها مع أوجه النشاط البيعى أنها هى أيضا تعمل على زيادة مبيعات المشروع عن طريق كسب ثقة العملاء .

وعندما تكون هناك بعض أعمال لاتنتمى إلى إدارة معينة بالذات (يطلق عليها العمليات اليتيمة) فانه فى هذه الحالة يتقرر ضم هذه الاعمال إلى الادارة

التى تكون أكثر من غيرها استفادة من هذه الاعمال واستخداما لها. فمثلا ملفات المشروع والإشراف على حفظها هل يكون من اختصاص إدارة المبيعات مثلا أم الحسابات ؟ إذا كانت احدى الادارتين تتطلب أكثر من غيرها عمليات الحفظ والتصنيف فانها تصبح مسئولة عن الاشراف عن هذه العمليات .

(٤) الحصول على الاهتمام المطلوب .

إذا كانت وظيفة معينة تحتل مكانا كبير الأهمية لاتصالها المباشر بتحقيق أهداف المشروع فان الوضع الطبيعى أن تحتل هذه الوظيفة المركز اللائق بها فى تنظيم المشروع . وكلما زادت اهمية وظيفة معينة كلما أصبح من الضرورى أن يرتفع مستواها الادارى بالنسبة للوظائف الأخرى. ومن الأمثلة على ذلك وظيفة التفتيش على الانتاج قد تكون فى بعض الصناعات قليلة الأهمية ويمكن تكليف رئيس عمال بالقيام بها ، بينما فى صناعات أخرى تكون كبيرة الاهمية مما يتطلب إنشاء قسم خاص بها أو ادارة مستقلة للتفتيش على الانتاج ومراقبة الجودة ، كما هو الحال فى الصناعات الحربية أو الصناعات الكيماوية. وقد تكون وظيفة الاعلان فى بعض المشروعات قليلة الاهمية فتدخل ضمن أعمال إدارة المبيعات ، بينما فى مشروعات أخرى قد تحل مركزا رئيسيا وتنشأ لها إدارة مستقلة . وقد تتبع وظيفة الشراء إدارات مختلفة ، وقد تكون من الأهمية بحيث يقوم بها المدير العام بنفسه أو تكون تحت اشرافه المباشر ، كما هو الحال مثلا فى التعاقد على شراء التبغ فى شركات صناعة السجاير وشراء القطن فى شركات الغزل والنسيج .

وهناك الظروف الاقتصادية التى تزيد من أهمية بعض الوظائف وتقلل من أهمية وظائف أخرى والتطورات التى تحدث فى الميدان التجارى والصناعى . فمثلا كانت وظيفة الانتاج تحتل المركز الاول ولكن أصبحت وظيفة التسويق

الآن تحتل فى الدول المتقدمة صناعيا المقام الاول . وبتقدم العلاقات الانسانية وزيادة الاهتمام بهذا الميدان أصبح مدير شئون الأفراد يحتل مركزا فى الصف الأول بين مديرى الادارات الرئيسية الأخرى فى المشروع .

تقسيم المشروع الى ادارات

١ — التقسيم الوظيفى :

لكى يتمكن المشروع من تحقيق الاهداف المرجوة منه فانه يجب القيام بأوجه نشاط فى نواح مختلفة . ومن الأسس المستخدمة فى تجميع أوجه النشاط داخل المشروع الأساس الوظيفى ، أى تجميع الاعمال المختلفة على شكل وظائف نطلق عليها وظائف المشروع . ومن المعروف أن الوظائف الرئيسية للمشروع هى الانتاج والبيع والتمويل .

وتختص وظيفة الانتاج بخلق المنفعة أو إضافة منفعة جديدة إلى سلعة أو خدمة معينة . أما وظيفة البيع أو التسويق فهى تختص بالبحث عن مستهلك للسلعة أو الخدمة وبيعها اليه . أما وظيفة التمويل فتعنى بتدبير وتجميع الأموال اللازمة للمشروع وإدارة هذه الأموال . وقد جرت العادة على وضع هذه الوظائف الثلاثة على شكل إدارات ، أى تنظيم المشروع بحيث يتكون أساسا من ثلاث إدارات هى إدارة الانتاج وإدارة البيع وإدارة التمويل .

وتقسيم المشروع على أساس الوظائف ليس هو الطريقة الوحيدة ، فهناك أسس أخرى منها تقسيم المشروع على أساس السلع التى يقوم بانتاجها أو بيعها ، أو تقسيمه على أساس العملاء ، أو على أساس المناطق . ولكن التقسيم الوظيفى هو أكثر الأنواع استخداما وبصفة خاصة فى حالة المشروعات الصغيرة وفى

المشروعات الكبيرة إذا كانت هناك أسس أخرى مستخدمة فى التقسيم فان الأساس الوظيفى يكون مستخدما أيضا كتقسيم فرعى يدخل ضمن تقسيم آخر رئيسى .

وحيث يستخدم الأساس الوظيفى فان المشروع يقسم إلى إدارات وظيفية رئيسية وإدارات وظيفية ثانوية . والفرق بين الاثنين هو فى درجة الأهمية ، فالوظيفة الرئيسية تتصل اتصالا مباشراً بعمليات المشروع وتؤثر تأثيراً كبيراً على درجة نجاحه أو فشله فى تحقيق أهدافه ، أما الوظيفة الثانوية فهى وإن كانت أيضا مطلوبة فى المشروع إلا أنها لا تحتل نفس الدرجة من الأهمية .

وهناك الادارات المتفرعة من إدارات أخرى . فادارة رئيسية كادارة الانتاج مثلا قد يتطلب الأمر فصل بعض الأعمال عنها ووضعها فى إدارة مستقلة عندما يتوسع المشروع ، مثال ذلك فصل وظيفة الشراء عن إدارة الانتاج ووضعها فى إدارة أو قسم مستقل يكون وضعه فى التنظيم فى المستوى التالى لإدارة الإنتاج .

ومن مزايا التقسيم الوظيفى أنه يمكن الادارة العليا للشروع من التأكد من أن الوظائف الرئيسية ستنال ما تستحقه من اهتمام وأن بعض الوظائف لاتطغى على وظائف أخرى . وهذه النقطة لها أهميتها على ضوء ما يلاحظ من ميل المديرين الفنيين الى توسيع نطاق سلطاتهم والتعدى على اختصاصات المديرين الاداريين. ومن مزايا التقسيم الوظيفى أيضا الاستفادة من مبدأ التخصص حيث تقسم أوجه النشاط فى المشروع بطريقة تساعد الأفراد على التخصص فى وظائف معينة بما يعمل على رفع الكفاية وزيادة الانتاجية للقوة العاملة .

ومن عيوب التقسيم الوظيفى أنه يعمل على عدم التركيز على الأهداف العامة للمشروع نتيجة أن القائمين بالعمل فى كل إدارة يفكرون من زوايا متخصصة كما يجدون صعوبة فى الاحاطة بكل ما يجرى فى المشروع من أوجه نشاط مختلفة. من عيوب هذا التقسيم أيضا صعوبة التنسيق بين أعمال الادارات المختلفة، كذلك عدم اتاحة الفرصة للافراد للتدرب على الجوانب المختلفة فى المشروع حتى يصلحوا لشغل المراكز الرئيسية العامة.

ب ـ التقسيم الجغرافى :

ويطبق هذا التقسيم فى حالة المشروعات التى تمتد عملياتها على مناطق جغرافية متفرعة. وفى هذه الحالة تضم العمليات فى كل منطقة وتسند إلى مدير. وقد يقال إن السبب فى اتباع هذا التقسيم هو تسهيل الاتصال بين أجزاء المشروع الموزعة فى مناطق مختلفة، ولكن على ضوء التحسن المستمر فى طرق الاتصال وتعدد هذه الطرق لايبدو هذا السبب مقبولا. قد يقال أيضا إن سبب التقسيم الجغرافى هو السرعة فى اتخاذ القرارات، ولكن ليس هناك ما يمنع من السرعة فى اتخاذ القرارات مع عدم وجود تقسيم جغرافى. إن هناك أسباباً حقيقية تدعو إلى استخدام الأساس الجغرافى منها :

(١) الرغبة فى الاستفادة من بعض الوفورات الناتجة عن العمل فى مناطق معينة، مثل الشراء من المصادر المحلية، أو استعمال رجال بيع من المنطقة يكونون ملمين بكل الظروف المحيطة بعملهم ولا يحتاجون إلى تدريب كبير أو تكيف حسب الظروف المحلية.

(٢) قد يكون التقسيم الجغرافى مبنيا على عوامل اقتصادية، كما هو الحال مثلا فى مصانع التجميع حيث تختار مواقعها فى مناطق معينة بغرض التوفير فى

تكاليف النقل ، واختيار المخازن التابعة لبعض المشروعات فى مناطق معينة لتقليل الوقت اللازم لتسليم الطلبيات .

(٣) يساعد التقسيم الجغرافى على تهيئة الظروف المناسبة لتدريب المديرين فى طريق توليهم لمراكز رئيسية فى المشروع المعين . فاذا كان للمشروع فروع فى مناطق مختلفة فان الفروع تهيء الفرصة للمديرين للتدريب واكتساب الخبرة التى تؤهلهم لتولى مناصب إدارية أكبر فى المركز الرئيسى .

جـ - التقسيم على اساس السلعة :

يستخدم هذا التقسيم على نطاق واسع فى المجالات المختلفة من تجارية وصناعية وحكومية واجتماعية . ويرجع ذلك إلى أن هذا التقسيم يمكن من الاستفادة إلى أقصى حد من المهارات الشخصية والمعلومات المتخصصة . وقد بين لنا رجال الاقتصاد مزايا تقسيم العمل.وهكذا إذا تخصص رجل بيع فى سلع معينة فإن سينجح بدرجة أكبر مما لو كان يبيع سلعا متنوعة لا علاقة بينها .

ولكى يمكن تطبيق التقسيم على أساس السلعة فإنه يجب أن تكون العمليات الخاصة بكل سلعة بحجم يسمح بان يكون لكل سلعة قسم خاص بها . وإذا كان حجم السوق لسلعة معينة كبيرا فإن الوفورات لا تتحقق فى بيع السلعة فقط ولكن أيضا فى إنتاجها ، حيث يمكن تشغيل ماكينات متخصصة لانتاج هذه السلعة وتصميم المبانى وكل الانشاءات الرأسمالية لتتفق وحاجة إنتاج السلعة المعينة مما يحقق مزايا كبيرة فى إنتاجها .

ويستخدم التقسيم على أساس السلعة فى جميع أوجه النشاط والوظائف التى يقوم بها المشروع ، ولكن أكبر استخدام له يحدث فى وظيفة الانتاج . ففى

مصانع السيارات الكبيرة مثلا تقسم على أساس السلعة ، مثل قسم سيارات الركوب وسيارات النقل ، وقسم الجرارات الزراعية وهكذا . وفى محلات البقالة الكبيرة نجد أقساما للبقالة وللخضر والفواكه وللحوم وهكذا .

د ـ التقسيم على اساس العملاء :

ويوجد هذا التقسيم فى كثير من المشروعات الاجتماعية . وفى مجال الاعمال التجارية والصناعية تلجأ المشروعات الى هذا النوع من التقسيم لمقابلة احتياجات مجموعات محددة من العملاء . ففى مشروع صناعى قد ينتج نوعين من السلع أحدها للمستهلك النهائى والآخر للمستهلك الصناعى . فيراعى فى الأول الجودة والملائمة لرغبات وحاجات المستهلك النهائى ، كما يراعى فى الثانى الاقتصاد والجودة وتوفر الخدمة . كما قد يستخدم المشروع نوعين من عمال البيع الاول للاتصال بتجار الجملة وتجار التجزئة فيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية والثانى للاتصال بالمشترين الصناعيين فيما يتعلق بالسلع الصناعية .

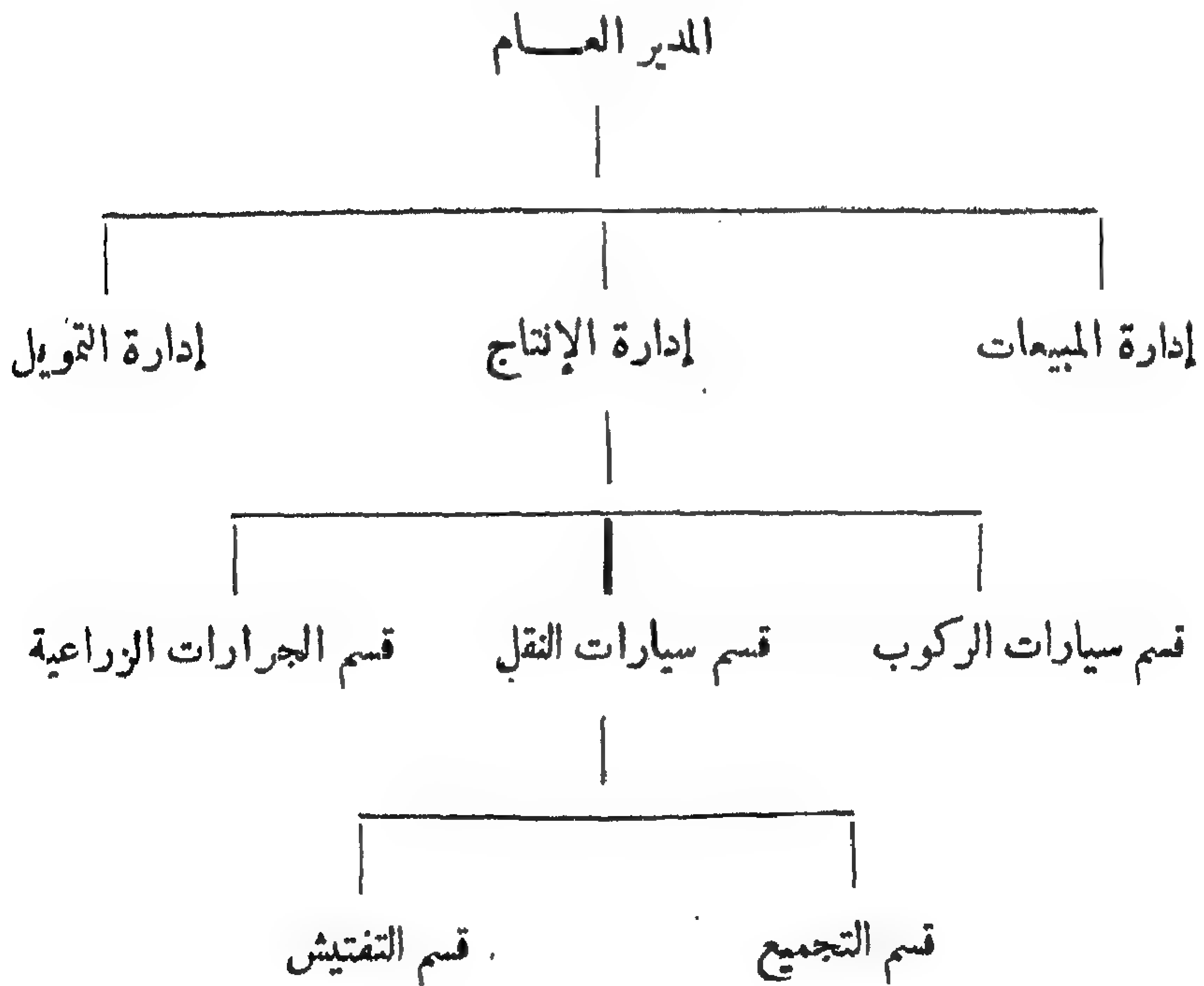
وفى محلات تجارة التجزئة الكبيرة كمحلات الاقسام نجد أنها تقسم عملياتها حسب العملاء ، فنجد مثلا قسما خاصا لملابس الاطفال وآخر للسيدات وثالث للرجال . كما قد تقابل بعض المحلات رغبات مجموعات العملاء الذين يرغبون فى الشراء بأسعار منخفضة بأن تخصص لهم قسما تباع فيه سلع متنوعة بأسعار منخفضة .

المستويات التنظيمية :

من المعتاد أن نجد أسسا مختلفة للتقسيم مطبقة بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة فى المشروع . فنقابل تقسيمات أولية ووسطى ونهائية تبعاً للمستويات العليا والوسطى والسفلى من التنظيم .

١ ـ التقسيم الأولى :

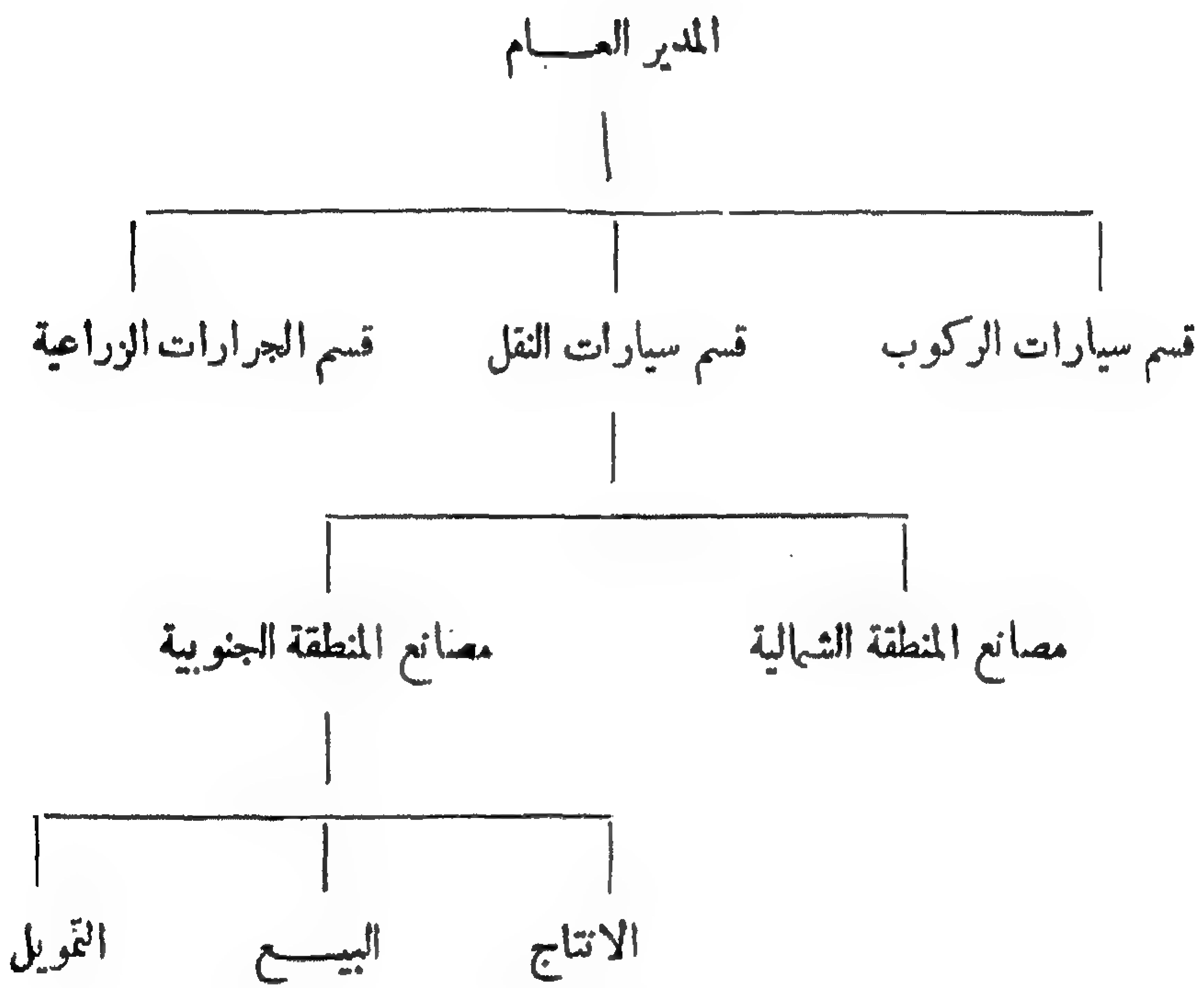
يوجد هذا التقسيم فى المستوى الذى يلى المدير العام للشروع مباشرة . وعند هذا المستوى نجد أن التقسيم الوظيفى هو أكثر الأنواع ملاءمة ، إذ يتمشى مع الوظائف الأساسية التى يجب أن يقوم بها كل مشروع . كذلك فان التقسيم الوظيفى يمكن المدير العام من التنسيق بين الإدارات الرئيسية (الانتاج والبيع والتمويل) دون حاجة إلى التدخل فى الأمور التفصيلية فى كل إدارة . والخريطة التنظيمية الآتية توضح اختيار الأساس الوظيفى للتقسيم فى المستوى التنظيمى الذى يلى المدير العام مباشرة .



شكل (١)

وقد تختـــار بعض المشروعات لنفسها أسسا أخرى للتقسيم فى المستويات

الأولية مثل التقسيم على أساس السلعة (كما فى الخريطة التنظيمية التالية) أو على أساس العملاء . ويرى البعض أنه مهما كان التقسيم الذى وقع عليه الاختيار فإن وظيفة التمويل لا بد أن تحتل مكانها فى المستوى الأولى للمشروع وذلك نظراً لاهمية الوظيفة وخطورتها .



شكل (٢)

ب ـ التقسيم الأوسط :

ويلى التقسيم الأولى مباشرة . وليست هناك قاعدة عامة تطبق فى هذا التقسيم الأوسط . فاذا كان التقسيم الأولى قد بنى على أساس وظيفى فان التقسيم الاوسط قد يتخذ أى شكل من الأسس الأخرى. فمثلا قد تقسم إدارة الإنتاج على

أساس سلعى (كما فى الخريطة شكل ١) وذلك إذا كان المشروع الصناعى ينتج أكثر من سلعة ، أو على أساس جغرافى (كما فى الخريطة شكل ٢) وذلك إذا كانت عمليات المشروع تغطى مساحات جغرافية متفرقة .

ونجد فى إدارة المبيعات أن التقسيم الأوسط يأخذ غالبا شكل الأساس الجغرافى . كذلك قد يتم التقسيم فى المستويات الوسطى على أساس العملاء . هذا ويلاحظ أنه ليس من الضرورى أن تتبع الادارات الأولية نفس الأسس فى التقسيم فى المستويات الوسطى . فقد تختار إدارة الإنتاج الأساس السلعى للمستويات الوسطى فيها بينما تختار إدارة المبيعات الأساس الجغرافى .

ج - التقسيم النهائى :

عند تقسيم المستويات النهائية فى التنظيم فإن الغالب أن يكون الأساس هو الاساس الوظيفى (كما هو واضح فى الخريطتين شكل ١ وشكل ٢)، لأنه فى الواقع أكثر الأسس مناسبة لطبيعة العمل الذى تقوم به المستويات الأخيرة . ففى وظيفة الإنتاج مثلا تكون مهمة المستوى الأخير الاشراف النهائى على إنتاج السلعة ، وقد يرأس الأقسام فى المستوى النهائى رؤساء العمال . وفى إدارة المبيعات تكون مهمة المستويات الأخيرة بيع السلعة أو الخدمة والعمل على ارضاء العملاء ، ويكون على رأس المستويات الأخيرة رؤساء الفروع أو رؤساء الاقسام . وفى إدارة التمويل تكون مهمة المستويات الأخيرة تجميع الأموال وحمايتها والانفاق منها ، وتكون تحت إشراف أفراد يطلق عليهم مثلا رؤساء أو مشرفون .

اختيار أساس التقسيم :

التقسيم إلى ادارات ليس غاية فى حد ذاته ، ولكنه وسيلة لتنظيم أوجه

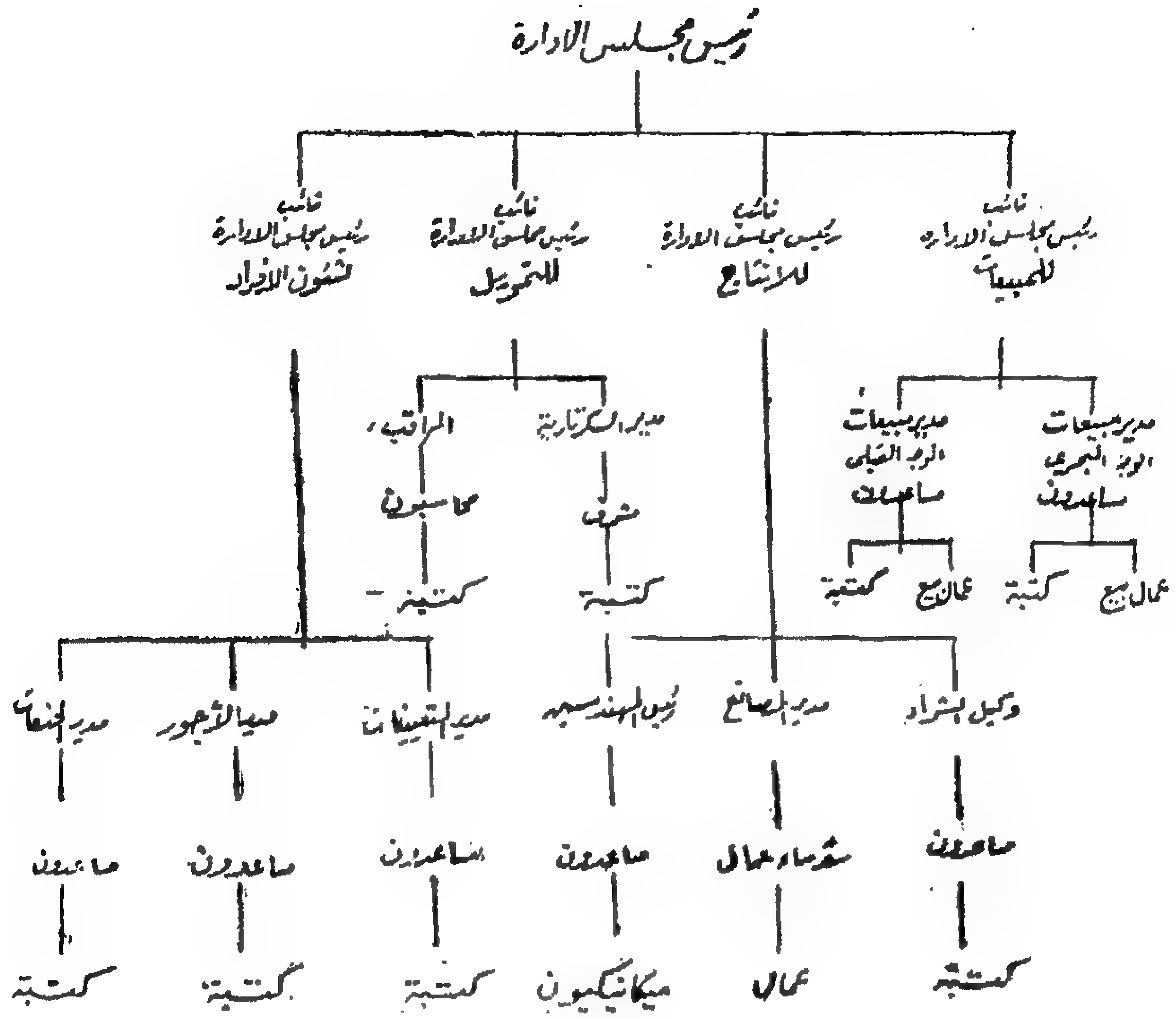
نشاط المشروع بغرض تسهيل الوصول الى الاهـداف المطلوبة . ويتطلب هـذا التقسيم إيجاد وسيلة للتنسيق بين الاقسام المختلفة، وبعبارة أخرى فإن التقسيم يخلق معـه مشكلة التنسيق . والأسس المختلفة التي ذكرناها للتقسيم لكل منها مـزاياها وعيوبها، ولهذا يجب أن نختار من بينها الأساس أو الأسس التي تحقق أكبر مزايا ممكنة للمشروع المعين .

إن اختيار الأسس المختلفة للتقسيم ليس الغرض منه رسم صورة جميلة متناسقة وخريطة تنظيمية متوازنة من حيث المستويات والتوزيعات ، ولـكن الغرض منه هو تجميع أوجه النشاط المختلفة بالشكل الذى يساعد إلى أقصى حد ممكن على تحقيق أهداف المشروع .

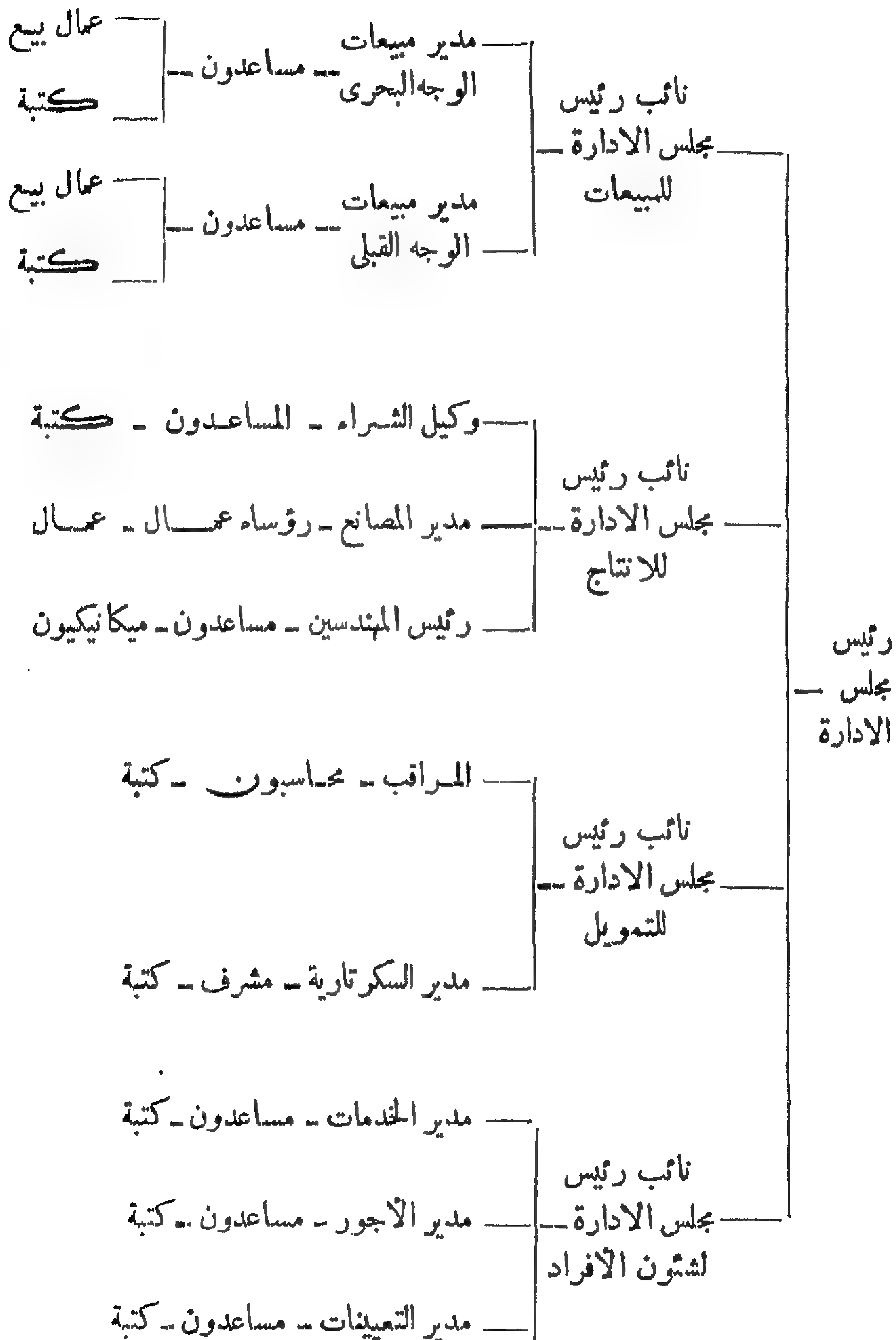
الخرائط التنظيمية

من الممكن أن يضع أى مشروع لنفسه خريطة تنظيمية، وذلك لأن الخريطة التنظيمية ماهى الا تصوير للادارات التى يتكون منها المشروع، والطريقة التى ترتبط بها الادارات بعضها ببعض، وخطوط السلطة الرئيسية بين الادارات . كما تظهر الخرائط التنظيمية الجوانب الهامة للمشروع والوظائف الرئيسية والعلاقات بينها ومسالك الاشراف والسلطات النسبية لكل فرد فى التنظيم حسب الوظيفة التي يحتلها .

ويمكن أن تتخذ الخرائط التنظيمية عدة أشكال، منها مثلا أن تتدرج المراكز فيها حسب أهميتها من أعلى إلى أسفل ، أو من اليمين إلى اليسار ، أو أن توضع المراكز التنظيمية فى شكل دائرى أو بيضاوى. والشكل الأكثر استعمالا هو ذلك الذى يتدرج من أعلى إلى أسفل ، وفيه تحتل الوظـائف الرئيسية أعلى الخريطة التنظيمية ثم تتدرج منها الوظائف المساعدة والفرعية محتلة المستويات التاليـة إلى أسفل . وفيما يلى مثال لهذا النوع من الخرائط التنظيمية :



أما فى الخرائط التنظيمية التى تتدرج من اليمين الى اليسار فتحتل فيها المراكز ذات السلطات العليا الجانب الأيمن ثم تتدرج إلى المراكز ذات السلطات الأقل فى الاتجاه الى اليسار. وفيما يلى نفس المراكز فى الخريطة التنظيمية السابقة موزعة حسب هذا النوع من الخرائط :


رئيس مجلس الادارة
نائب رئيس مجلس الادارة للبيعات
مدير مبيعات الوجه البحرى
مساعدون
عمال بيع
كتبة
مدير مبيعات الوجه القبلى
مساعدون
عمال بيع
كتبة
نائب رئيس مجلس الادارة للانتاج
وكيل الشراء - المساعدون - كتبة
مدير المصانع - رؤساء عمال - عمال
رئيس المهندسين - مساعدون - ميكانيكيون
نائب رئيس مجلس الادارة للتمويل
المراقب - محاسبون - كتبة
مدير السكرتارية - مشرف - كتبة
نائب رئيس مجلس الادارة لشئون الأفراد
مدير الخدمات - مساعدون - كتبة
مدير الأجور - مساعدون - كتبة
مدير التعيينات - مساعدون - كتبة

أما فى النوع الدائرى أو البيضاوى لخرائط التنظيم فنجد أن المركز الأعلى يحتل الوسط ثم تدور حوله فى حلقات المراكز ذات السلطات الأقل متدرجة على أساس السلطة نحو المحيط الخارجى . وفيما يلى خريطة تنظيمية من هذا النوع وبها نفس المراكز الموجودة فى الخرائط التنظيمية السابقة :

رئيس مجلس الادارة

نائب رئيس مجلس الادارة للمبيعات

نائب رئيس مجلس الادارة للانتاج

نائب رئيس مجلس الادارة للتمويل

نائب رئيس مجلس الادارة لشئون الافراد

مدير مبيعات الوجه القبلى

مدير مبيعات الوجه البحرى

مدير الخدمات

مدير الاجور

مدير التعيينات

مدير السكرتارية

المراقب

مساعدون

مشرف

محاسبون

عمال بيع

عمال

كتبة

فوائد الخرائط التنظيمية :

(١) تعطى الخريطة التنظيمية صورة عامة عن مراكز السلطة فى المشروع والروابط بين الأجزاء المكونة للبناء التنظيمى ، وتظهر تسلسل السلطات وتوزيع المسئوليات .

(٢) تعمل كمرشد للمديرين مما يساعد على تفادى حالات الازدواج أو تعدى الاختصاصات . كما تستخدم فى البرامج التدريبية للافراد الجدد حيث يمكن إعطاؤهم فكرة واضحة عن الروابط التنظيمية فى المشروع عن طريق الخريطة التنظيمية .

(٣) قد يؤدى القيام بوضع خريطة تنظيمية للمشروع الى اكتشاف أخطاء أو متناقضات فى المراكز وعلاقات السلطة بينها مما يساعد على تصحيحها. ويقول هنرى فايول إن الخريطة التنظيمية قد تكشف عن وجود ازدواج فى صدور الأوامر أو وظائف بدون مسئولية محددة على الأفراد القائمين بها .

عيوب الخرائط التنظيمية :

(١) لا توضح الخريطة التنظيمية مقدار السلطة المحددة لكل مركز فى التنظيم أو مقدار المسئولية المثبتة عليه . وكما رأينا من الخرائط التنظيمية السابقة أو غيرها ليس هناك علاقة بين كبر حجم المستطيلات أو الدوائر المخصصة للمراكز المختلفة وبين السلطات الخاصة بهذه المراكز .

(٢) تعطى الخريطة التنظيمية صورة عن الروابط الرسمية فى المشروع ولكنها لا تظهر الروابط أو التنظيمات غير الرسمية التى تلعب دورا هاما فى كل تنظيم .

(٣) تميل الخرائط التنظيمية إلى الجمود وعدم مسايرة التطور فى المشروع ،

إلا اذا كان القائمون بالادارة على وعى دائم بإدخال التعديلات اللازمة على الخرائط حتى تتمشى مع كل تغيير فى ظروف العمل .

(٤) تنتقد الخرائط التنظيمية على أساس أنها تعطى الشعور بالتعالى أو بالتضاؤل فى الأفراد تبعا للمراكز التى يحتلونها فى الخريطة التنظيمية ودرجة الأهمية المعطاة لهذه المراكز والتى تنعكس أحيانا على مقدار المساحة المخصصة للمركز فى الخريطة أو الوضع الذى يحتله فى أعلى الخريطة أو أسفلها .

التنظيم غير الرسمى

لا يتكون تنظيم المشروع من علاقات السلطة الرسمية فقط ، والتى ناقشناها وصورناها على شكل خرائط تنظيمية ، وإنما يوجد داخل كل تنظيم يضم مجموعات من الأفراد علاقات غير رسمية تضيف إلى أبعاد التنظيم الرسمى ما نطلق عليه التنظيم غير الرسمى . ويجب أن نتفهم طبيعة هذا التنظيم غير الرسمى لأنه يؤثر على سلوك الأفراد ، وبالتالى على تحقيق الأهداف التى يسعى اليها المشروع .

والاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمى والدور الذى يلعبه يتمشى مع النظرة الحديثة الى التنظيم على اعتبار أنه تنظيم اجتماعى يتأثر فيه كل فرد بعدة قوى تتفاعل فيما بينها ، وتنعكس نتيجة هذا التفاعل على إنتاجية الفرد وسلوكه ومدى تعاونه داخل التنظيم الرسمى . وهذه القوى هى التنظيم الرسمى ، والتنظيم غير الرسمى ، والفرد نفسه بتطلعاته واحتياجاته . فإذا تمشت هذه القوى مع بعضها البعض ولم تتعارض فيما بينها فإن ذلك يؤدى إلى أعلى درجة من الإنتاجية من جانب الفرد ، وفى نفس الوقت شعوره بالرضا التام عن عمله .

وبرغم أن هذه العلاقات والروابط بين الأفراد والتى تكون فى مجموعها التنظيم

غير الرسمى ليست واقعة تحت رقابة مباشرة من الإدارة إلا أنها لايمكن تجاهلها لتأثيرها على درجة نجاح التنظيم ككل فى أداء وظائفه . وبينما قلنا إن التنظيم الرسمى يدور حول الوظائف وليس الاشخاص فإن التنظيم غير الرسمى يبنى على أساس الافراد والعلاقات التى تربط بينهم .

وبينما نجد أن السلطة تصاحب المركز المعين فى التنظيم الرسمى نجد السلطة فى التنظيم غير الرسمى تتولد من قدرة بعض الأفراد على قيادة آخرين . أى أنه بينما تنساب السلطة فى التنظيم الرسمى من أعلى إلى أسفل نجدها فى التنظيم غير الرسمى تنساب من أسفل إلى أعلى لأنها تأتى من الأفراد وتسبغ على من يتولى القيادة فيهم .

ويلجأ الأفراد إلى تكوين هذه التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمى لأنها تؤدى لهم وظائف معينة . فهى تزودهم بالاشباع الاجتماعى والذى قد يفتقدونه فى التنظيم الرسمى ، وخاصة الافراد الذين لايحتلون مراكز رئيسية . وهى وسيلة للاتصال بين الأفراد تزودهم بالكثير من البيانات التى لا تصل اليهم عن طريق مسالك الاتصال فى التنظيم الرسمى . وهى وسيلة لتكتيل جهود الافراد فى سبيل تنظيم السلوك الجماعى لهم تجاه مواقف معينة .

رسم خريطة للتنظيم غير الرسمى :

رأينا كيف يمكن رسم خريطة تنظيمية للمشروع توضح التنظيم الرسمى فيه ، وهناك من الأسباب ما يبرر عمل مثل هذه الخرائط خاصة وأن الهيكل التنظيمى لا يجرى تعديله إلا فى فترات استثنائية ، كأن يتوسع المشروع فى عملياته أو يعدل من أهدافه . أما التنظيم غير الرسمى فمن الصعب عمل خريطة له لأنه غير مستقر

ويتغير بصفة مستمرة لاعتماده على العلاقات الاختيارية التى تنشأ بين الافراد . ومع ذلك فقد تحتاج الادارة إلى دراسة هذه العلاقات والتعرف على نطاقها ومداها والأفراد الداخلين فيها وتقوم بعمل خريطة لها تكون مع خريطة التنظيم الرسمى صورة كاملة للمشروع .

وهناك طريقتان لعمل خريطة للعلاقات غير الرسمية فى التنظيم . الأولى تعتمد على تحليل العلاقات بين الأفراد إذا كانت المجموعات صغيرة ، كدراسة المجموعات داخل الإدارات أو الأقسام فى المشروع . وفى هذه الطريقة يجرى سؤال كل فرد عن تفضيله العمل مع فرد أو أفراد آخرين فى نفس الادارة أو القسم . وعلى أساس تفضيلات الأفراد العمل مع بعضهم البعض تثبت هذه العلاقات فى شكل يطلق عليه Sociogram . فإذا فرضنا أن ثمانية أشخاص يعملون فى قسم واحد، وبسؤال كل منهم عن الأفراد الذين يرغب فى العمل معهم كانت الإجابات كالآتى :

ا يرغب فى العمل مع جـ ، د

ب » » » » جـ ، د

جـ » » » » ا ، ب ، د ، هـ ، ز

د » » » » ا ، ب ، جـ

هـ » » » » جـ ، و

و » » » » هـ

ز » » » » جـ

ح لا يرغب فى العمل مع أحد ، ولا أحد يرغب فى العمل معه .

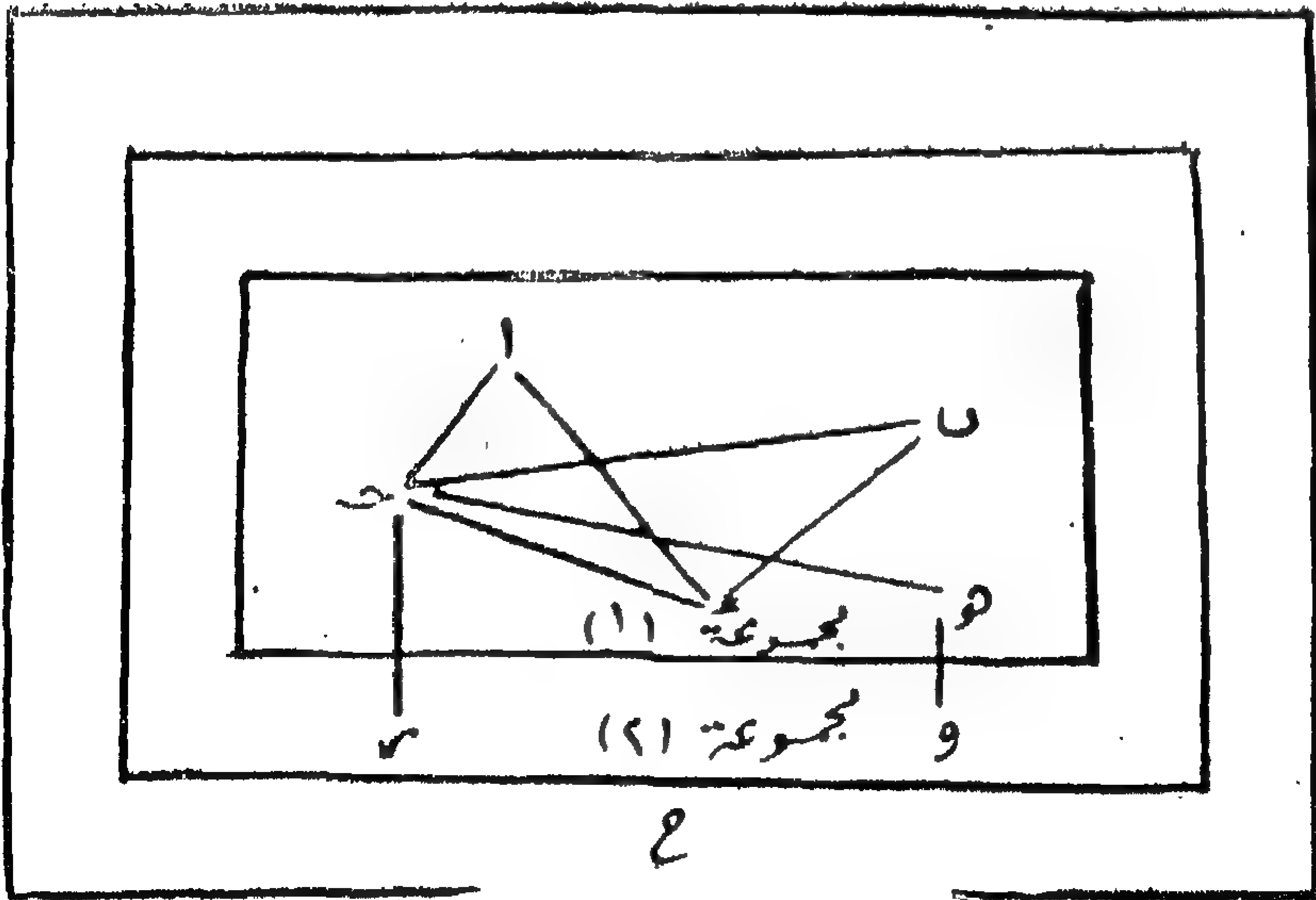
فإذا درسنا تفضيلات هؤلاء الأفراد وحللنا العلاقات التى تربط بينهم فى محيط العمل نجد أنها ستؤدى إلى تقسيم الأفراد الثمانية إلى ثلاثة أشكال :

ا ، ب ، جـ ، د ، هـ يمثلون مجموعة ذات علاقات متشابكة ،

و ، ز يمثلان مجموعة لها علاقات تقتصر على فرد واحد .

ح يمثل وضعا قائما بذاته ومنفصلا عن أى مجموعة فى العمل .

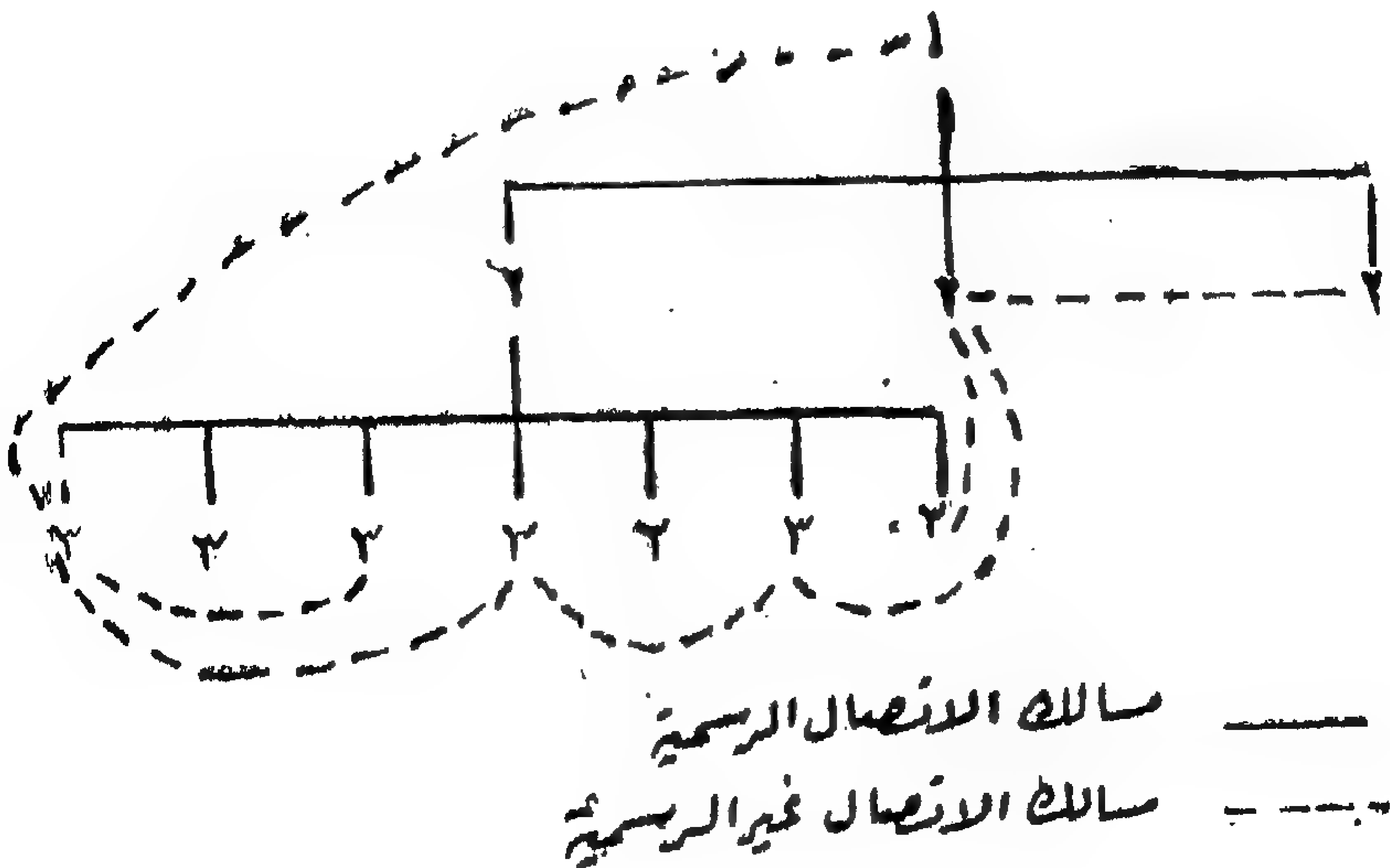
فاذا أردنا أن نصور هذه العلاقات بشكل يوضح الناحية الاجتماعية فى هذا التنظيم غير الرسمى فإنه قد يتخذ الشكل الآتى :



ومن هذه الخريطة يتضح لنا أن جـ هو أكثر الأفراد استحواذا على حب

الآخرين ، مما يؤهله لأن يصبح قائدا لهذا التنظيم غير الرسمى . كما تمثل المجموعة (١) المجموعة الأساسية فى هذا التنظيم ، أما المجموعة (٢) فهى مجموعة ثانوية ووضعها غير محدد ، إذ قد تندمج فى المجموعة (١) أو قد تنفصل عنها . أما ح فهو وإن كان لا يعتبر عضواً فى التنظيم غير الرسمى إلا أنه عضو فى التنظيم الرسمى فى المشروع .

الطريقة الثانية فى عمل خريطة للتنظيمات غير الرسمية فى المشروع هى إثبات العلاقات غير الرسمية على الخريطة التى تمثل التنظيم الرسمى . وتصلح هذه الطريقة لايضاح التنظيمات غير الرسمية فى المجموعات الكبيرة أو فى جميع أجزاء المشروع. فإذا فرضنا أفراداً يعملون فى ثلاث مستويات تنظيمية (١ ، ٢ ، ٣) ، وأن هناك علاقات غير رسمية بين بعض الأفراد فى هذه المستويات ، وأردنا توضيح هذه العلاقات على الخريطة التنظيمية الرسمية فإنها قد تأخذ الشكل الآتى :



ويتضح من هذه الخريطة أن هناك ٧ علاقات غير رسمية داخـــل التنظيم الرسمى . ولا يعنى خلو التنظيم الرسمى من هذه الاتصالات غير الرسمية أنه يكون أكثر فعالية ، بل العكس هو الصحيح ، إذ أن عدم وجود مثل هـــذه العلاقات غير الرسمية يجعل التنظيم الرسمى جامدا ، ويجعل الاتصالات أبطأ ، ولا يساعد على تنمية الجو الاجتماعى الذى يرضى الأفراد .

الفصل الثامن

السلطة والمسئولية

تعريف السلطة :

السلطة هى مقياس للقوة التى تصاحب رتبة أو مركز أو درجة فى تنظيم معين. وهذه القوة التى يعطيها شغل مركز معين هى التى تعطى صاحب المركز الحق فى القيام بأعمال معينة أو إصدار أوامر معينة إلى الآخرين . السلطة هى مجموع الصلاحيات والحقوق المخولة للتمكين من القيام بأعمال معينة . وقد تتضمن السلطة حقوقا ، مثل صرف مبالغ معينة من النقود أو استخدام كميات معينة من المواد أو تعيين الأفراد أو الاستغناء عنهم . كما قد تتخذ السلطة شكل تقديم نصائح وإرشادات وتوصيات دون الحق فى اتخاذ قرارات بالقيام بأعمال معينة .

السلطة إذن هى القوة التى تمكن الأفراد من القيام بتحمل أعباء المسئوليات الملقاة على عاتقهم . وكل شخص مسئول عن القيام بأعمال معينة لابد وأن يكون عنده سلطة صريحة أو ضمنية تمكنه من القيام بهذه الأعمال . وعلى ذلك فإن السلطة بهذا المعنى ليس لها صبغة شخصية وإنما يستمدها صاحبها من المركز الذى يحتله . وبعبارة أخرى هناك علاقة وظيفية بين مركز معين والسلطة المنطوى عليها هذا المركز . وهذا ينطبق على كل تنظيم مهما كان نوعه وسواء كان اجتماعيا أو سياسيا أو دينيا أو اقتصاديا .

مصادر السلطة :

سنستعرض فيما يلي النظريات المختلفة الخاصة بمصادر السلطة . من هذه النظريات ما يعرف بنظرية السلطة الرسمية Formal Authority Theory . وحتى عهد قريب لم يكن هناك شك فى المصدر الذى يستمد منه كل مدير سلطته. فقد كان من السهل تتبع مسالك هذه السلطة من أسفل إلى أعلى فى أى تنظيم . فوكيل إدارة الحسابات مثلا يستمد سلطته من مدير إدارة الحسابات الذى يستمد سلطته بدوره من المدير العام ، والمدير العام يستمد سلطته من مجلس الادارة ، ويستمد مجلس الادارة سلطاته من حملة الأسهم ، كما يستمد حملة الأسهم سلطاتهم من حق الملكية المخول لهم فى القانون . ولهذا فإن السلطة الرسمية المخولة بحكم القانون يمكن أن نطلق عليها أيضا السلطة القانونية Legal Authority . فإذا قامت شركة مساهمة مثلا فإنها بحكم القانون تصبح شخصية معنوية لها حق التعاقد مع الغير والتصرف فى أموالها فى حدود القانون، والبيع والشراء وتأجير ممتلكاتها، إلى غير ذلك من الحقوق . وحيث أن المساهمين هم ملاك الشركة فإنهم يخولون لمجلس الادارة الحق فى أن ينوب عنهم ، ويقوم مجلس الإدارة بتعيين مديرين ويفوض إليهم السلطة للقيام بأعمال الشركة . وهكذا نجد أن السلطة تنشأ من أعلى ثم يمكن تفويضها إلى أسفل .

وفى المجتمعات والأنظمة الاشتراكية وحيث تكون هناك قيود على حق الملكية الفردية فإن السلطة تستمد من مصادر أخرى مثل الرقابة الحكومية . وقد جاء فى الميثاق أن قوانين يوليو الثورية سنة ١٩٦١ لم تكن تستهدف القضاء على القطاع الخاص ، كما لم تقيد المبادرة الفردية ، بل عملت على أن تكون المبادرة الفردية قائمة على العمل وعلى المخاطرة وليس على الانتهاز والاحتكار . كما أصبح

رأس المال الفردى فى دوره الجديد يعرف أنه خاضع لتوجيه السلطة الشعبية ، شأنه فى ذلك شأن رأس المال العام ، وأن هذه للسلطة هى التى تشرع له ، وهى التى توجهه على ضوء احتياجات الشعب .

وسواء كان منشأ السلطة هو التنظيمات الاقتصادية أو الاجتماعية حيث لا توجد ملكية خاصة فإن السلطة تكون مستمدة من رغبات واحتياجات الجماعات ، وعندما تتغير هذه الرغبات والحاجات فإن التنظيمات نفسها تتغير . وهكذا يمكننا أن نستدل على ما طرأ على المجتمع من تغييرات إذا تتبعنا التغيرات التى طرأت على الملكية الفردية ، كما يمكننا من هذه الدراسة أن نتعرف على الطريقة التى تستجيب بها التنظيمات المختلفة لرغبات وأهداف المجموعات .

هناك نظرية أخرى يفسر بها بعض الكتاب فى إدارة الأعمال مصدر السلطة ويطلقون عليها نظرية قبول السلطة Acceptance Theory of Authority تقول إن مصدر السلطة هو القبول . ففى حالة مدير لإحدى الشركات مثلا يكون المصدر الحقيقى لسلطة هذا المدير حسب هذه النظرية هو قبول مساعديه ومرؤسيه للسلطة التى يفرضها عليهم . وعلى ذلك تعرف السلطة بأنها علاقة بين شخصين (أو أكثر) بمقتضاها يقبل أحدهما (المرؤس) قرارا اتخذه الثانى (الرئيس) ، ويسمح لهذا القرار أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوكه .

تقول هذه النظرية إذن إنه ليس للمدير أى سلطة حقيقية ما لم يسمح له بها مساعدوه ومرؤسوه . فكل شخص عنده الفرصة فيما يتعلق بقرار معين يؤثر مباشرة على سلوكه أن يقبل أو يرفض هذا القرار . ومن ذلك أمكن وضع قاعدة تحكم قبول الفرد للسلطة وهى : يقبل الفرد سلطة آخر عليه إذا كانت المزايا التى يتحصل عليها من قبوله السلطة مضافا إليها الأضرار التى ستلحق به إذا لم يقبلها

تزيد عن المزايا التى سيتحصل عليها لو لم يقبل السلطة مضافا إليها الأضرار التى ستلحق به لو قبلها . وبالعكس فانه لن يقبل السلطة إذا كانت العوامل الأخيرة تزيد عن العوامل الأولى .(١)

والذين ينادون بأن مصدر السلطة هم المرؤسون وهم الذين يضفون على الرؤساء سلطات معينة وهم الذين فى أيديهم قبول أو رفض أوامر الرؤساء وبالتالى الاعتراف بسلطة الرؤساء أو عدم الاعتراف بها ، هؤلاء يتأثرون ببعض الحالات المعروفة فى التاريخ ، مثل رفض تولستوى فى روسيا الاشتراك فى الحكومة ومقاطعته لها ، والمقاومة السلبية التى قام بها غاندى فى الهند ، والثورة الأمريكية التى كانت الطريق إلى حصول الولايات المتحدة على استقلالها .

إنه من الأمور التى لا يمكن إنكارها أن للأفراد الحق فى رفض الأوامر أو الخضوع للسلطة ، ولكن هذا لا يعنى أن نظرية السلطة تبنى على هذه الحالة وحدها وتفسر على أساسها . إن رفض الخضوع للسلطة من جانب المرؤسين قد يؤخذ فى الاعتبار ولكن لايجب ان يكون هو الأساس أو القاعدة بل القاعدة هى قبول المرؤسين للسلطة .

إن العلاقة بين رئيس ومرءوس كما ينص عليها القانون تعطى الأول الحق فى إصدار الأوامر وتلزم الثانى بواجب إطاعة هذه الأوامر . ولكن إذا كان للمرءوس القوة على عدم إطاعة الأوامر فان القانون ينص على العقوبات التى تترتب على عدم إطاعة المرءوس لأوامر رئيسه . فمن الواضح إذن أن إقدام المرءوس على

---

(١) Koontz & O'Donnell, op. cit , pp. 51 , 52

على عدم إطاعة أوامر رئيسه لاتعنى سلب الرئيس من السلطة المخولة له . ولايمكن القول بأن السلطة إذا رفض المرءوس الخضوع لها تعنى زوال هذه السلطة . وإذا فرض وانتشرت حالات عدم الخضوع لسلطات الرؤساء بين المرؤسين فان هـذا يعنى الاقتراب من ثورة على أوضاع قائمـة مما يحتم العمل على إعادة البحث فى الأوضاع القانونية التى تحـكم العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين وإقامة نظم قانونية جـديدة مستمـدة من الإرادة الجماعية لجميع الطـوائف والرغبات المشتركة لجميـع الأطراف .

من ناحية أخرى فإن أغلب المزايا التى يتحصل عليها المرءوس من قبوله للسلطة والأضرار التى تلحق به نتيجة عدم قبوله لها إنما منشؤهـا فى الواقع القوة المتـــوفرة لدى رئيسه والتى تمـكنه من مكافأة من يعملون معـه أو معاقبتهم أو ابعادهم عن العمل . وهذا ما يجعل نظـرية قبول السلطة غير واقعيـة. فالمرءوس إذا قبل السلطة فانمـا يفعل ذلك لأن البديل هو إما الإقالة أو الاستقـالة . وإذا قلنا إن الرئيس ليس له أى سلطة حين يصدر أمراً معينا إلا إذا قبل الأفراد الذين يعملون معه هذه السلطة وبالتالى قبلوا تنفيذ الأمر فان هذا التفسير لمصدر السلطة لايتمشى مع ضرورات العمل والاستدامة فى كيان المشروع . فلا يعقل أن الرئيس فى كل مرة يصدر أمراً عليه أن ينتظر حتى يتأكد من أن المرؤسين سيقبلون هذا الأمر أو سيرفضونه (٢) .

---

(٢) Newman, William H., and Charles E, Summer, Jr., The Practice of Management, (Prentice — Hall, Inc., N. J., 1963), Ch. 10 .

إن المحافظة على النظام فى السلوك لايمكن تحقيقه إلا بالسلطة ، إذ أن السلطة هى القوة التى توحد الجماعات ، وبدون وجود السلطة فان حالات الفوضى والارتباك والتخبط تسود الجماعات . لذلك فان الخضوع للقانون ووجود القوة اللازمة لتنفيذ القانون من العوامل الأساسية والضرورية لحفظ النظام .

هناك مصادر أخرى للسلطة . فقد تكون السلطة التى يتمتع بها الأفراد نتيجة مايتوفر لديهم من معلومات أو مايحتلونه من مركز معين . أما عن السلطة المتولدة من المعرفة فهى ما نلاحظه عند انتداب خبراء الجهة معينة لتقديم إرشادات أو توصيات أو نصائح خاصة بوضع معين ، وفى هذه الحالة تكون لتوصيات هؤلاء الخبراء قوتها بحكم ما يفترض فيهم من خبرة ومعرفة بناحية تخصص معينة وبحيث يكون لتوصياتهم حكم الأوامر . ويمكن أن نطلق على السلطة المستمدة من الخبرة والمعرفة بناحية معينة السلطة الوظيفية Functional Authority .

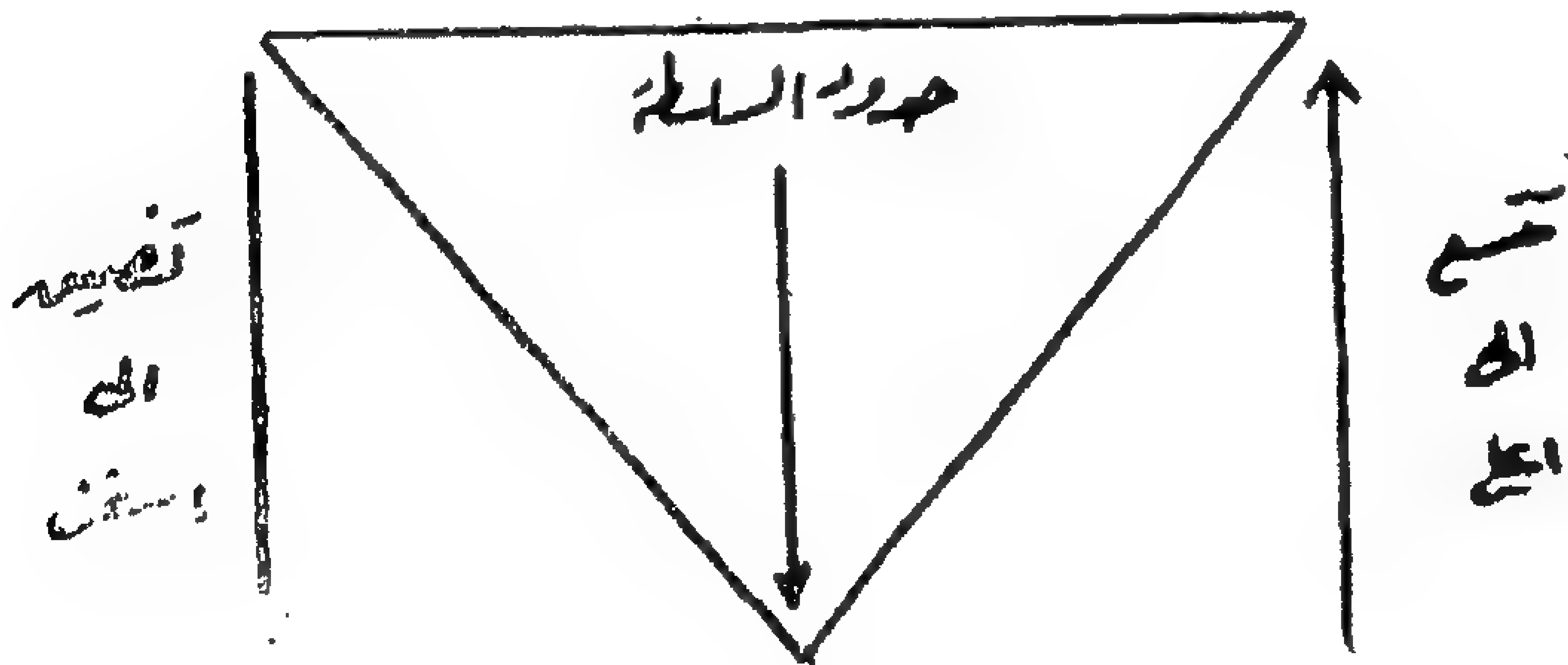
وإذا كانت السلطة مستمدة من المركز Authority of Position فانها تتمشى مع التنظيم الإدارى للمشروع وتسلسل المراكز من أعلى إلى أسفل بحيث تكون للمراكز الأعلى سلطات أكبر وأوسع من المراكز التالية . ومن الملاحظ أن بعض المساعدين يعطون لأنفسهم أحيانا سلطات قد لايكون لهم الحق فى التمتع بها بحكم مراكزهم ، ولكن نتيجة عملهم مع الرؤساء وتعرفهم على طبيعة عمل هؤلاء الرؤساء وحدود سلطاتهم يقدمون على مزاولة هذه السلطات الخاصة برؤسائهم ، ويتم هذا طبعا بموافقة رؤسائهم . ولكن هذا لايمنع من مؤاخذة هؤلاء الرؤساء ، واعتبارهم المسئولين عن أى إساءة من جانب مساعديهم لاستخدام هذه السلطات .

وقد تستمد السلطة من صفات معينة تتوفر فى الفرد تجعله يحتل مركزاً معيناً

بين مجموعة من الأفراد وتجعلهم يقبلون ما يفرضه عليهم من سلطة نتيجة صفات قيادية تتوفر فى شخصيته . ويمكن أن نطلق على هــذه السلطة سلطة شخصية . Personal Authority

حدود السلطة :

من الواضح أن السلطة لا تكون مطلقة ، ولكن تتأثر بالتغييرات الاجتماعية، كما فى حالة حق الملكية الفردية حين يتغير من المجتمعات الرأسمالية إلى المجتمعات الاشتراكية . وتختلف حدود السلطة للمدير الذى يعمل فى ظل نظام رأسمالى عن حدود السلطة لمدير يعمل فى ظل نظام اشتراكى . والمدير الذى يتعامل مع عمال غير منظمين ولا ينتمون لنقابات عمالية تكون له سلطات مختلفة عن المدير الذى يعمل مع عمال منظمين ومنضمين لنقابات عمالية . كما يلاحظ أن السلطة تتناقص وحدودها تضيق كلما تدرجنا من المستويات العليا فى التنظيم إلى المستويات المنخفضة . ويمكن توضيح ذلك بهرم مقلوب قاعدته إلى أعلى وقمته إلى أسفل ، وتمثل القاعدة المستويات العليا التى تتمتع بسلطات واسعة .



كذلك هناك قيود وحدود للسلطة تمليها اعتبارات طبيعية ، مثل عدم قدرة الإنسان على القيام بأعمال معينة . فمثلا ليس من المعقول أن تأمر شخصاً بالقفز من مسافة عالية أو بالسير فوق الماء . هناك أيضا قيود تتعلق بالأحوال الجوية

والقوانين الطبيعية والعناصر الكيميائية . فلا يعقل مثلا أن نصدر أمرا بتحويل النحاس إلى ذهب . كذلك هناك قيود تفرضها الظروف العلمية والفنية ودرجة التقدم التكنولوجى السائد . فاذا قررنا مثلا إقامة مصنع فى الوقت الحاضر فوق سطح القمر فإن هذا القرار يكون مستحيل التنفيذ على ضوء درجة التقدم العلمى والفنى الحاضرة . هناك أيضا القيود الاقتصادية التى تحد من سلطة المدير . فهناك مثلا عوامل المنافسة والأسعار السائدة التى تحددها القوى المتفاعلة فى السوق .

وبجانب هذه القيود والعوامل التى تحد من سلطة المدير فإن هناك قيودا مفروضة عليه من التنظيم الذى يعمل فيه ، والقوانين التى تحكم هذا التنظيم . فالمدير فى شركة مساهمة مثلا لا يمكن أن يغير من أهداف للشركة إلا إذا اتخذ اجراءات معينة ورجع إلى مجلس الادارة والى الجمعية العمومية للساهمين . فهناك الكثير من القرارات التى ليس له الحق فى اتخاذها لأنها من اختصاص مجلس الادارة .

أهمية السلطة للمدير:

تعطى السلطة للمدير الحق فى أن يصدر أوامره إلى مساعديه ومرؤوسيه بغرض القيام بأوجه النشاط المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع . وهذه السلطة فى يد المدير تجنب المشروع وجود حالة من الاضطراب قد تحدث لو أن المساعدين والمرؤسين كان لهم الحق فى التصرف دون توجيه أو تعليمات من رؤسائهم . ولايعنى وجود السلطة فى يد المدير أن يستخدمها استخداما مطلقا استبداديا . فالأوامر التى يصدرها المدير قد تأخذ شكل اقتراحات أو توصيات أو نصح وارشاد ، كما قد تكون نتيجة مداولات وتبادل لوجهات النظر بينه وبين مرؤوسيه بحيث ينبع قرار معين من المجموعة وليس منه مباشرة . ولكن مهما كان الشكل الذى يزاول به المدير سلطته فان من الأمور الضرورية أن يكون لدى المدير

سلطة ، وأن يستخدمها فى تحقيق أهداف المشروع ، ولا يتنازل عنها بدعوى الديمقراطية ، لأن السلطة ضرورية لتمكينه من القيام بالمهام المطلوبة منه .

تعريف المسئولية :

يمكن تعريف المسئولية بأنها التزام المرؤس بالقيام بعمل معين كلفه به رئيسه فى العمل . وعلى ذلك فإن حقيقة المسئولية هى الالتزام . والالتزام لا يقع إلا على الأفراد ، وبذلك لا يمكن القول إن الحيوان أو الماكينة أو المبنى يعتبر مسئولا عن أعمال أو نتائج معينة . وتنشأ المسئولية نتيجة العلاقة بين رئيس ومرؤس بمقتضاها يكون للاول سلطة تكليف الثانى بالقيام بأعمال معينة . وقد تكون هذه العلاقة بين الرئيس والمرؤس نتيجة تعاقد بين الطرفين قبل فيه الثانى القيام بهذه الأعمال فى مقابل مبالغ نقدية أو مكافآت أخرى . وقد يتطلب قيام المرؤس بالمهام المطلوبة تفويض بعض السلطات اليه لتمكينه من أداء هذه المهام . وعلى ذلك تنساب السلطة من أعلى إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤس كلما كلف الأول الثانى بواجبات معينة ، بينما تصبح المسئولية الملقاة على عاتق الثانى إلزاما لقيامه بأداء ما عليه من واجبات .

وقد تكون المسئولية إلزاما مستمرا ، كما قد تكون إلزاما بالنسبة للقيام بعمل معين لمرة واحدة وينتهى الالتزام بانتهاء القيام بهذا العمل . فالعلاقة بين المدير العام للمشروع ومدير المبيعات مثلا علاقة مستمرة ، بينما لو استعان المدير العام بأحد الخبراء من الخارج وكلفه بالقيام بدراسة معينة تتعلق بأعمال المشروع فإن هذا التكليف ينتهى بانتهاء الخبير من الدراسة ، مثال ذلك الاستعانة بأحد الخبراء فى تحليل وتوصيف وتقييم الأعمال فى المشروع .

وبينما يقال إن السلطة تفوض من الرئيس إلى المرؤس فإن المسئولية لا يمكن تفويضها وإنما هى تخلق بقبول المرؤس القيام بالمهام المكلف بها . فالمسئولية

هى التزام بأداء عمل معين ، ولا يمكن لرئيس أن يتهرب من المسئولية بالقول بأنه قد كلف آخر بهذا العمل ، وحتى لو فعل ذلك فإنه يظل المسئول الأول أمام المستويات الأعلى منه . بعبارة أخرى لا يمكن لرئيس أن يتخلى عن مسئوليته أو يلقى بها من على عاتقه إلى عاتق مساعديه ومرءوسيه .

تفويض السلطة

عندما يتسع نطاق العمل الجماعى فإنه يصبح من الصعب لفرد أو لمجموعة محدودة من الأفراد أن يقوموا بجميع الجهود المطلوبة فى تناسق وذلك نتيجة زيادة التعقيد فى التنظيم . لذلك يجب العمل على خلق مراكز جديدة فى التنظيم. وتتطلب هذه العملية تفويض السلطة إلى هذه المراكز حتى تتمكن من القيام بالواجبات المطلوبة منها . فالغرض من تفويض السلطة هو تمكين التنظيم من القيام بتحقيق الأهداف بكفاية وفعالية .

وقد دلت كثيرمن الدراسات على أن من بين العوامل الهامة فى فشل الإدارة فى تحقيق أهداف المشروع عدم قدرتها عل تفويض السلطة . ولتفويض السلطة مبادىء وأسس ووسائل يجب على القائمين بالإدارة الالمام بها ، بالإضافة إلى ضرورة توفير القدرة لديهم على تفويض السلطة بطريقة سليمة وفى الوقت المناسب .

طبيعة تفويض السلطة :

من الواضح أنه لا يمكن لرئيس أن يفوض سلطة إلى مرءوسين مالم يكن هو أصلا متمتعا بهذه السلطة . كذلك من الواضح أنه لايمكن لرئيس أن يفوض كل سلطته إلى مرءوسيه إلا إذا تنازل كلية عن مركزه . وتتضمن عملية تفويض السلطة أولا تكليف المرءوس بأعمال معينة ، ثم ثانيا تفويض السلطة اللازمة له

لقيامه بهذه الأعمال ، ثم ثالثا اعتباره مسئولا عن تنفيذ هذه الأعمال . ومن الناحية العملية لا يمكن فصل هذه النواحى الثلاث فى عملية تفويض السلطة . فليس من المعقول أن يكلف أحد الأفراد بعمل معين دون أن يعطى السلطة اللازمة لتمكينه من أداء هذا العمل وتحديد نطاق هذه السلطة . كذلك حيث أن المسئولية لا يمكن تفويضها فإن الرئيس ليس أمامه إلا أن يعتبر مرءوسه مسئولا أمامه عن أداء العمل المعين . (٣)

وفى الحقيقة فإن السلطة لاتفوض إلى الافراد وإنما إلى المراكز التى يشملها البناء التنظيمى . وهذه المراكز يشغلها أفراد . ولكن حيث أن تفويض السلطة وتحديد الأعباء وتوزيعها على المراكز المختلفة لامعنى له ما لم تكن هذه المراكز مشغولة بأفراد ، فاننا عندما نناقش ونتكلم عن تفويض السلطة فإننا نقول تفويض السلطة للافراد وليس للمراكز التى يحتلها هؤلاء الأفراد .

اشكال التفويض :

قد يكون تفويض السلطة محدداً أو عاما ، مكتوبا أو غير مكتوب . ولكن فى جميع الأحوال يجب أن يكون تفويض السلطة مصحوبا بتوزيع أعمال معينة . وإذا كان تفويض السلطة عاما أو غير واضح فان فهم المدير لواجباته والأعباء المطلوبة منه سيكون غير كاف . ومما لاشك فيه أن تفويض السلطة المكتوب والمحدد يساعد إلى حد كبير المدير الذى فوضت إليه السلطة . كذلك فانه يساعد الرئيس الذى قام بتفويض السلطة فى تحديد مسئولية مساعده وإزالة الكثير من احتمالات سوء الفهم أو الخلط فى توزيع الأعباء . أما تفويض السلطة بطريقة عامة

---

(٣) Newman, Ibid., p. 60

غير محددة فانه يعتمد على سياسة التجربة والخطأ من جانب الرؤساء ، وما لم يكن المرءوسون على درجة عالية من الدراية والخبرة والالمام بسياسات المشروع وتقاليده فانهم قد يسيئون استخدام السلطة المفوضة إليهم .

ويمكن القول بأن من الخطأ فى المستويات الادارية العليا تفويض السلطة بطريقة محددة إذ أن ذلك لن يمكن المساعدين الأكفاء من الحصول على درجة من المرونة كافية لأدائهم لوظائفهم بأحسن طريقة ممكنة . كذلك فانه بالنسبة لبعض الأعمال الجديدة قد يكون من المتعذر تفويض السلطة تفويضاً محدداً وخاصة فى المراحل الأولى للبدء بهذه الأعمال ، حيث لا تكون هناك فكرة واضحة عن مدى السلطة المطلوبة للقيام بالأعباء الجديدة . وقد يقال إن تفويض السلطة بطريقة محددة يجعل هناك عدم مرونة . ويمكن معالجة هذا الوضع بجعل التنظيم نفسه مرناً ، بمعنى أنه يجب ألا يعتقد كل مدير أن عمله وسلطته محاطة بسياج متين لا يمكن تعديله ، بل يجب أن يكون هناك اعتقاد سائد بأن التنظيم القائم يجب أن يعمل لتحقيق أهداف المشروع وأنه عرضة للتغيير والتعديل إذا اقتضى الأمر ذلك .

مركزية ولا مركزية السلطة :

قد يتم تفويض السلطة من رئيس إلى مرءوس فى مدى واسع أو فى حدود ضيقة . والاتجاه نحو تفويض السلطة بدرجة كبيرة فى جميع المستويات المختلفة المكونة للبناء التنظيمى يمكن أن نطلق عليه لا مركزية السلطة . ومن ناحية أخرى تكون السلطة مركزية إذا كان الاتجاه السائد عدم ميل المديرين إلى تفويض جزء من سلطاتهم إلى أى من مساعديهم ومرءوسيهم .

استرجاع السلطة المفوضة :

كل تفويض للسلطة عرضة لاستعادته وسحبه مرة أخرى من الشخص الذى فوضت اليه السلطة ، وذلك تبعا لإحدى خصائص السلطة وهى أن مالكها الأصلى فى استطاعته ألا يحرم نفسه منها بصفة دائمة عن طريق تفويضها إلى آخر أو آخرين . فاعادة تركيز السلطة حق لكل مدير لا يمكن إنكاره . ويتم استرجاع السلطة التى سبق تفويضها كلما دعت الحاجة إلى تعديل أهداف المشروع وسياساته وبرامجه أو الرغبة فى إعادة تنظيم المشروع . كما يمكن لكل رئيس استرجاع السلطة من أحد مساعديه أو مرءوسيه لأى سبب يراه ، كأن يكون المرءوس قد أساء استخدام السلطة المفوضة إليه أو فشل فى تحمل الأعباء المطلوبة منه .

ومن الواضح أن كل عملية إعادة تنظيم تتضمن بالضرورة استرجاع السلطة ثم إعادة تفويضها . فاذا كان من نتيجة إعادة التنظيم مثلا فصل مراقبة جودة الانتاج عن سلطة مدير الانتاج وجعلها من اختصاص مدير جديد تحت رئاسة نائب رئيس مجلس الادارة لشئون الانتاج فانه فى هذه الحالة يسترجع نائب رئيس مجلس الادارة لشئون الإنتاج السلطة التى كان قد فوضها لمدير الانتاج ثم يعيد تفويضها إلى مدير مراقبة جودة الانتاج . هذا ويلاحظ فى هذه الحالة أن نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون الانتاج قد يعيد تفويض نفس السلطة أو جزء منها أو قد يفوض إلى المدير الجديد سلطة أكبر من تلك التى كانت مفوضة لمدير إدارة الانتاج .

المبادىء التى يقوم عليها تفويض السلطة :

(ا) مبدأ التحديد الوظيفى :

يجب حسب هذا المبدأ أن يكون كل مركز محدداً تحديداً واضحا وأن

تكون مسالك السلطة واضحة . وإذا لم يتوفر ذلك فستكون النتيجة عدم القدرة على تحديد واجبات كل مركز وبالتالى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة . وقد يبدو أن تطبيق هذا المبدأ من المسائل السهلة ولكن الحقيقة أن تطبيقه عملياً يتطلب صبراً ودرجة عالية من الخبرة والكفاءة وتحديداً واضحاً للأهداف والخطط .

(٢) مبدأ تدرج المستويات :

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرءوسين داخل التنظيم بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أسفل . ويتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل وبالعكس فى أسرع وقت ممكن . ومن المشاكل الموجودة فى المشروعات الكبيرة طول مسالك الاتصال ، إلا إذا عملت على إيجاد حل لها . وحسب مبدأ تدرج المستويات فانه يجب على كل مرءوس أن يعرف على وجه التحديد رئيسه ومن يلجأ إليه فى المسائل التى تخرج عن نطاق السلطة المفوضة له .

(٣) مبدأ مستوى السلطة :

يؤدى مبدأ التحديد الوظيفى ومبدأ تدرج المستويات إلى هذا المبدأ. وينص هذا المبدأ على أنه فى بعض مستويات التنظيم توجد السلطة التى تمكن من اتخاذ قرارات معينة . أما بالنسبة للقرارات التى لايمكن اتخاذها فى هذه المستويات فانه يجب رفعها إلى مستويات أعلى فى التنظيم . بعبارة أخرى يمكن لكل مدير فى المستوى الذى يعمل فيه أن يتخذ ما يشاء من القرارات طالما كانت فى حدود

سلطته ، أما بالنسبة للمسائل التى تكون خارج نطاق الحدود المفروضة على سلطته فانه يجب رفعها وتحويلها إلى رئيسه .

(٤) مبدأ التفويض حسب النتائج المتوقعة :

يجب مراعاة أن يكون تفويض السلطة الى الحد الضرورى للقيام بالعمل والوصول الى النتائج المتوقعة . وكثير من المديرين عندما يقومون بتفويض السلطة إلى مساعديهم يقومون بالعملية على أساس ما هم على استعداد للتنازل عنه من سلطة أو ما يرغبون فى الاحتفاظ به من سلطة وتفويض الباقى ، وليس على أساس ما يطلبونه من عمل من مساعديهم ثم تفويض السلطة اللازمة لقيام المساعدين بهذا العمل المطلوب . وإننا عندما نقول إن تفويض السلطة يجب أن يكون على أساس وعلى ضوء الأعمال المطلوبة من المساعدين فاننا نعنى فى عبارة أخرى أن تفويض السلطة يجب أن يكون بالقدر اللازم لقيام المساعدين بالمسئوليات التى ألقيت على عاتقهم من رؤسائهم .

وفى هذه الحالة نقابل من جانب بعض المديرين اتجاهاً نحو عدم تحديد المسئوليات الجديدة المطلوبة من المساعدين ، وبالتالى عدم تفويض السلطات المطلوبة لهؤلاء المساعدين . وقد يكون ذلك متعمداً من جانب بعض الرؤساء حتى لايتعرف المساعدون على مقدار السلطة المطلوبة للقيام بأعمال معينة . وفى هذا الجو من الغموض الذى يحيط بعملية تفويض السلطة نجد البعض يخلط بين تفويض السلطة وتحديد المسئولية ويعتقد أن العملية ما هى إلا تفويض للمسئولية .

وتفويض السلطة على أساس النتائج المتوقعة يعنى ضمنا أن هنالك أهدافا سبق

تحديدها وخططا سبق وضعها ، كما يعنى أيضا أن هذه الأهداف والخطط مفهومة ومعروفة لدى جميع الأفراد فى التنظيم ، وأن الأعمال والمراكز المختلفة قد أنشئت على أساس هذه الأهداف والخطط . وهنا نلمس أهمية التخطيط وضرورة وضع الخطط قبل القيام بالتنظيم .

(٥) مبدأ المسئولية المطلقة :

مسئولية المساعد أو المرءوس بالنسبة لرئيسه مسئولية مطلقة . كذلك فان كل رئيس لايستطيع أن يتهرب من مسئوليته عن الأعمال التى يقوم بها مساعدوه إذا فوض هذا الرئيس سلطته إليهم . وحيث أن المسئولية لايمكن تفويضها فانه يتبع من ذلك أن كل رئيس مسئول عن الأعمال التى يقوم بها من يعملون تحت امرته لانه هو الذى فوض سلطته ووزع الواجبات على مساعديه،وبذلك يصبح هو المسئول عن أعمالهم . كذلك فان المرءوس إذا قبل الواجبات المكلف بها وفوضت اليه السلطة المطلوبة لتمكينه من القيام بهذه الواجبات فانه يصبح مسئولا أمام رئيسه عن اتمام هذه الواجبات .

(٦) مبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية :

حيث أن السلطة هى القوة التى تمكن المدير من القيام بواجباته والمسئولية هى الالتزام الذى عليه لكى يستخدم السلطة المفوضة له فى سبيل انجاز هذه الواجبات فانه يتبع من ذلك منطقيا أن السلطة التى تعطى للمدير يجب أن تتمشى مع المسئولية الملقاة على عاتقه . فاذا فوض رئيس مجلس الادارة الى نائبه لشئون الانتاج سلطة التصنيع فانه ينقل له مع هذا التفويض صلاحيات شراء المواد الأولية والعدد والأدوات المطلوبة فى الانتاج وتعيين العمال والموظفين المطلوبين . وبدون

هذه الصلاحيات فان نائب رئيس مجلس الادارة لشئون الانتاج لايستطيع القيام بالمهام المطلوبة منه ، كما لايمكن أن يعتبر مسئولا عنها .

وفى كثير من الأحيان يحاول الرؤساء إلقاء المسئولية على عاتق المرءوسين عن أعمال ليس لديهم أى سلطة عليها ، وهذا بالطبع اتجاه غيرعادل . كذلك قد يعطى مرءوس السلطة اللازمة ولكن لايكون عليه أى مسئولية تجـاه رئيسه تتعلق بالاستعمال الصحيح لهذه السلطة ، وهذا مظهر لضعف التنظيم والتوجيه والرقابة . وقد يقال إنه فى بعض الأحيان يعطى المديرون السلطة للقيام بأعمال معينة ولكن لايمكن اعتبارهم مسئولين تماما عن هذه الأعمال . فمدير المبيعات مثلا يعطى سلطة بيع منتجات الشركة ولكن ليس له فى الواقع أى قوة لاجبار الناس على شراء هذه المنتجات . فى هذه الحـالة تنصب السلطة المفوضة لمدير المبيعات على استخدام كل ما يراه من جهود وإمكانيات مادية وبشرية فى سبيل تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات .

(٧) مبدأ توحيد مصدر الأوامر :

يجب أن يكون كل مرءوس تابعا لرئيس واحد . وباستثناء حالات المشاركة فى السلطة واقتسام السلطة التى سنذكرها بعد ذلك فان تفويض السلطة يجب أن يتم بين رئيس واحد ومرءوس . وبرغم أنه من الممكن أن يتم تفويض السلطة من رئيسين مختلفين إلى مرءوس واحد بحيث يصبح المرءوس مسئولا أمام هذين الرئيسين فان من الواضح أن ذلك سيؤدى من الناحية العملية إلى كثير من المشاكل والصعوبات .

المشاركة فى السلطة :

هناك بعض المواقف التى تتطلب اشتراك أكثر من رئيس فى معالجتها . فمثلا قد يعمد المدير العام للمصنع الى اشراك مديرى الانتاج والبيع والتمويل فى سلطة تقرير السلع الداخلة فى خط المنتجات وتصميمها وتحديد الجودة المطلوبة فيها والأسعار التى تباع بها ، وذلك لدفعهم نحو العمل المشترك لحل هذه المشاكل. وحتى لو حجز المدير العام لنفسه سلطة الموافقة النهائية على القرارات المتخذة فى هذه المسائل فانه مع ذلك يهدف الى الوصول إلى قرار يكون الجميع قد ساهموا فى اتخاذه .

انقسام السلطة :

يحدث انقسام السلطة كلما كان فى غير الامكان حل مشكلة أو اتخاذ قرار ما لم يحدث تجميع لسلطات مديرين أو أكثر ثم اقتسام سلطة معينة فيما بينها . فمثلا إذا رأى ملاحظ الورشة « أ » فرصة فى تخفيض تكاليف العمل عنده وذلك باقتراح تعديل بسيط فى اجراءات العمل بالورشة « ب » فان القرار الخاص باجراء هذا التعديل يتطلب سلطة أكبر من السلطة المفوضة لملاحظ الورشة « أ » . ولكن إذا أمكن لملاحظى الورشتين أن يتفقا على التعديل ؟ وإذا كان التعديل لا يؤثر على التنسيق الخاص بمهام المدير الذى فى درجة أعلى من الملاحظين فان كل المطلوب لاجراء التعديل هو أن يجمع الملاحظان سلطتيهما ويتخذان القرار المطلوب . وفى الحياة العملية هناك حالات مستمرة من انقسام السلطة . وما الاجتماعات التى يعقدها المديرون فى المصانع إلا وسيلة لتجميع سلطاتهم بغرض اتخاذ قرارات معينة .

وفى الحقيقة فانه يمكن مناولة مثل هذه المواقف والمشاكل إذا ماحولنا اتخاذ

القرار المطلوب إلى مستو أعلى فى التنظيم حتى يصل إلى المدير الذى يكون عنده السلطة فى أن يتخذ وحده هذا القرار . فنى حالة ملاحظى الورشة « أ » والورشة « ب » يمكن تحويل القرار المطلوب إلى مدير المصنع أو نائب رئيس مجلس الادارة لشئون الانتاج . ولكن فى بعض الحالات يكون من الواجب اللجوء إلى اقتسام السلطة لاتخاذ القرار المطلوب وخاصة إذا كان المدير الأعلى الذى فى استطاعته اتخاذ القرار وحده مقره فى المركز الرئيسى للشركة والذى قد يكون بعيدا عن المصانع ، كما فى حالة الشركات ذات المصانع المتعددة . هذا ويمكن القول إنه إذا تكررت حالات اللجوء إلى اقتسام السلطة وبشكل ملحوظ فإن ذلك قد يكون داعيا للعمل على إعادة التنظيم وإعادة النظر فى تفويض السلطة .

فن تفويض السلطة :

برغم أن هناك مبادىء لتفويض السلطة إلا أن هناك من ناحية أخرى عوامل شخصية تساعد على أن يكون تفويض السلطة فعالا وناجحا . وهذه العوامل الشخصية يجب توفرها فى الرؤساء الذين يقومون بتفويض السلطة .

(١) مدى الاستعداد والرغبة :

يتضمن اتخاذ القرارات دائما إعمال الفكر والحكم الذاتى ، وهذا يعنى أن المساعد قد يتخذ قرارا فى موقف معين قد لا يكون مطابقاً تماما للقرار الذى كان سيتخذه رئيسه لو واجه نفس الموقف . والمدير الذى يفوض السلطة إلى مساعد له لا بد أن يكون على استعداد لتقبل قرارات مساعده وأن يشجع التفكير المستقل فيه .

(٢) الرغبة فى إتاحة الفرصة :

المدير الذى يقوم بتفويض السلطة إلى مساعديه لا بد أن يكون عنده الرغبة فى إعطاء الآخرين الفرصة ، ولكى يكون التفويض فعالا لا بد أن يعطى الرئيس مساعديه القوة على اتخاذ القرارات . ومن المشاكل المعروفة التى نواجهها أن بعض المديرين حين ينتقلون إلى مراكز أعلى يتمسكون باتخاذ القرارات الخاصة بالمراكز التى كانوا يحتلونها قبل الترقية . ويجب على كل مدير أن يركز وقته وجهده وتفكيره فى الأعمال التى تساهم بالنصيب الاكبر نحو تحقيق أهداف المشروع ويعطى الأعمال الأقل أهمية إلى مساعديه ، حتى ولو كان فى استطاعته أن يؤدى هذه الأعمال بطريقة أحسن .

(٣) الاستعداد لتقبل أخطاء الآخرين :

إن من واجب المدير الذى يقوم بتفويض السلطة أن يكون على استعداد لتقبل الأخطاء من الآخرين . وكما أنه لا يجب أن يسكت المدير إذا وقع مساعد له فى أخطاء جسيمة قد تهدد كيان المشروع فإنه لا يجب أيضا أن يتدخل فى كل صغيرة، وكبيرة من تصرفات مساعده لتجنب الوقوع فى أخطاء ، لأنه لو فعل ذلك فإنه يكون قد قضى على الحكمة والغرض من عملية تفويض السلطة ويجب النظر إلى الأخطاء على اعتبار أنها ضريبة يجب دفعها فى سبيل تنمية القدرات الإدارية للأفراد . ولكن يجب العمل على تلافى الوقوع فى أخطاء جسيمة دون إعاقة تنمية القدرة الادارية ، وذلك عن طريق توضيح السياسات والأهداف توضيحا كافيا ، وعن طريق التوجيه السليم والنصح والارشاد من جانب الرؤساء .

(٤) الرغبة فى وضع الثقة فى المساعدين :

إن تفويض السلطة يعتمد أساسا على وجود ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤس. وقد يمتنع الرئيس عن تفويض السلطة لمساعده لاعتقاده بأن هذا المساعد لم تتوفر لديه بعد الخبرة الكافية والقدرة اللازمة لاستعمال ماقد يفوض له من سلطة . وقد يكون ذلك هو الواقع فعلا، وفى مثل هذه الحالة يجب على الرئيس أن يقوم على تدريب مساعده أو يختار أحد الأشخاص للقيام بهذه المهمة .

(٥) الرغبة فى إقامة أنظمة الرقابة على نطاق واسع :

من أكبر العوائق فى طريق وجود تفويض فعال للسلطة عدم وجود أنظمة للرقابة يتأكد الرئيس عن طريقها من أن السلطة التى فوضها قد إستخدمت بالشكل الذى يتمشى مع تحقيق الأهداف المطلوبة ولا يتعارض مع الخطط الموضوعة . ووضع أنظمة للرقابة من المسائل الصعبة التى تواجهها الادارة . ومن الواضح أنه لايمكن وضع أى نظام للرقابة مالم تكن هناك أهداف وسياسات وخطط يمكن استخدامها كمستويات اساسية للحكم على أوجه النشاط التى يقوم بها المساعدون والمرؤسون . ولهذا نجد أنه فى بعض الحالات وحيث لايكون أحد المديرين مستعدا لتفويض السلطة إلى مساعديه قد يكون سبب ذلك ضعفه فى وضع تخطيط ونظم رقابة فى نطاق عمله .

ما هى المهام التى يقوم المدير بتفويضها ؟

من المشاكل الحساسة والهامة أمام كل مدير هى أن يقرر أجزاء عمله التى يمكنه أن يفوضها إلى مرؤسيه والأجزاء التى يجب أن يحتفظ بها ويقوم بها بنفسه. ومن الخطوات الاساسية التى يجب أن يقوم بها المدير فى هذه الحالة أن يحلل

العمل المكلف به ويقرر من حيث المبدأ ما يجب أن يفوضه وما يجب أن يحتفظ به

أولا : المهام التى يحتفظ بها المدير لنفسه :

وهى التى يتولاها المدير بنفسه ، وقد يسمح بمشاركة مساعديه له من الاداريين والفنيين الاستشاريين فى تجميع البيانات وتحليلها وايجاد الحلول البديلة ووضع التوصيات، ولكنه لا يشرك أحدا فى اتخاذ القرارات النهائية . ومن المهام التى يحتفظ المدير لنفسه بالسلطة عليها ما يأتى :

(١) التخطيط :

يحتفظ المدير لنفسه بسلطة ومسئولية إقامة وتفسير الخطط الخاصة بالمستوى التنظيمى الذى يعمل فيه وذلك للوحدات المساعدة التابعة له . وهذا يشمل جميع الخطط الادارية والتى تنطوى على تحديد الأهداف ورسم السياسات والبرامج ووضع الميزانيات . والمدير وحده بحكم المركز الذى يحتله هو الذى يستطيع أن يضع خططا متوازنة وموضوعية لجميع الوحدات المساعدة . ومما لاشك فيه أن المدير سيستعين إلى حد كبير بمساعديه من الفنيين والاداريين فى وضع هذه الخطط، ولكنه كما ذكرنا لا يفرط فى سلطته فى الاحتفاظ بالحق فى اتخاذ القرارات النهائية . وعندما تتم الموافقة على الخطط التى وضعها المدير فإنه يقوم بتفسيرها إلى مساعديه، كما يقوم بتوجيه العمليات بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة .

(٢) التنظيم :

يجب أن يقرر المدير بنفسه التنظيم الذى يحتاج اليه للقيام بالمهام المطلوبة من الوحدة أو الوحدات التابعة له . وعليه أن يحتفظ بالسلطة الخاصة بتقرير

أوجه نشاط الافراد والادارات ويقوم بعد ذلك بتفويض السلطة وتحديد المسئولية لمساعديه .

(٣) ادارة شئون الأفراد :

يجب على المدير أن يحتفظ بسلطة اختيار الأفراد التابعين له والاشراف بنفسه على تدريبهم وبحث شكاواهم ويتخذ القرارات الخاصة بمكافأتهم . كما يجب أن يتعرف على ظروف العمل ، وعلى رغبات ومطالب الأفراد الذين يعملون معه ، ويضع بنفسه البرامج التى تؤدى إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة انتاجيتهم .

(٤) التنسيق :

يجب أن يتحقق التوازن والتوقيت السليم والتكامل بين جميع أوجه النشاط التابعة للمدير . والمدير هو المسئول الوحيد الذى يستطيع تحقيق التنسيق المطلوب لأنه فى مركز يسمح له بتجميع البيانات اللازمة والاحاطة بجميع الظروف فى دائرة اختصاصه . ومن الواضح أنه لكى تتحقق الأهداف العامة للمشروع فانه يجب أن يتم التنسيق بين جهود جميع الوحدات المكونة للمشروع . لذلك يجب على المدير فى كل وحدة أن يتبادل الرأى والمعلومات مع المديرين الآخرين ويساهم فى وضع البرامج التى تشمل وحدته مع وحدات أخرى .

(٥) الرقـــابة :

يجب أن يحتفظ المدير بسلطة الرقابة على الأعمال التى فى دائرته ، بما فى ذلك وضع المستويات للاعمال ثم قياس ما يتم إنجازه فعلا ومقارنته بهذه المستويات واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح أى انحرافات .

ثانيا : المهام التى يمكن للمدير تفويضها :

إن الغرض من تفويض المدير لبعض المهـام إلى مساعديه هو أن يركز فكره وجهده فى الأوجه الهامة من عمله ولا يثقل كاهله بالتفصيلات التى يمكن أن يقـوم بها آخرون . وحتى لو أراد المدير أن يقوم بجميع المهام بنفسه فإنه لن يستطيع لأن هناك كثيراً من العوامل تحد من قدرته على مزاولة كل شىء بنفسه . لذلك فإن من المسائل الحيوية التى تواجـه كل مدير أن يقرر أى المهام يمكن أن يوكل بهـا الى مساعديه .

ويمكن القول بصفة عامة إن الأعمـال الروتينية والتى تتعلق بالتفاصيل يمكن أن يقوم بها المساعدون . ولـكن هذه الأعمـال وان كانت تعتبر روتينية أو قليلة الأهمية بالنسبة للمدير فإنها ستصبح بعـد تفويضها إلى آخرين من المهـام الرئيسية لهم . وعلى المدير فى هذه الحالة أن يفوض السلطة اللازمة لمساعديه والى المدى الذى يمكنهم من أداء الأعمال الموكلة اليهم .

واذا كان الاتجاه السائد هو نحو تفويض السلطة فى جميع المستويات التنظيمية فإن هذه الحالة هى ما نطلق عليها سياسة اللامركزية . ومن مزاياها أنها تنمى القدرات الإدارية فى المستويات السفلى من التنظيم، بينما فى نفس الوقت تحرر المستويات العليا من الـكثير من التفاصيل وتمكنها من التركيز على المشاكل الادارية الهـامة .

الفصل التاسع

الاداريون والفنيون الاستشاريون

إن المناقشة التى تتناول موضوع الإداريين والفنيين الاستشاريين تحاول معالجة نوع السلطة الذى يجب توزيعه داخل البناء التنظيمى ، أو بعبارة أخرى تحاول التعرف على طبيعة روابط السلطة فى المشروع . وقد حاول بعض الكتاب تحديد خطوط فاصلة بين الإداريين والفنيين الاستشاريين (١) . ومن التعاريف الشائعة ما يقول إن الوظائف الادارية هى تلك التى تتصل اتصالا مباشرا بتحقيق أهداف المشروع ، بينما الوظائف الفنية الاستشارية هى تلك التى تساعد الوظائف الإدارية فى القيام بمسئولياتها تجاه الأهداف الرئيسية للمشروع . ويرى الذين يتمسكون بهذا التعريف أن الإنتاج والمبيعات (وأحيانا التمويل) من الوظائف الإدارية بينما مثلا المشتريات والمحاسبة وشئون الأفراد والصيانة والرقابة على جودة الانتاج من الوظائف الفنية الاستشارية .

---

(1) Newman & Sumner ,Ibid., Ch 5.
Koontz & O'Donnell, op. cit., Ch. 15.
Pfiffner, John., and Frank P. Sherwood, Administrative Organization, (Prentice-Hall, Inc., N. J., 1662), Ch. 10 .
Newman, William H , Administrative Action, (Prentice—Hall , Inc., N.J., 196L) , Ch. 11.

ولكن هذا التعريف لا يؤدى إلى الفهم الصحيح لطبيعة العمل الادارى والعمل الفنى الاستشارى . فهل تعتبر مثلا وظيفة الشراء مساعدة وبالتالى ليست لها علاقة مباشرة بتحقيق أهداف المشروع ؟ وهل يمكن مثلا أن يقوم الإنتاج ويتم البيع بطريقة فعالة دون أن تكون هناك رقابة على الجودة ؟ وهكذا يمكن إثارة نفس السؤال بالنسبة للوظائف الأخرى .

طبيعة الروابط بين الاداريين والفنيين الاستشاريين :

إن النظرة الصحيحة والدقيقة للاداريين والفنيين الاستشاريين هى التى تعتبرهما علاقات سلطة . فالسلطة الادارية هى التى تتدرج من أعلى إلى أسفل فى سلسلة غير متقطعة تربط أعلى التنظيم بكل مركز فيه . وتتضح طبيعة السلطة الادارية من المبدأ المعروف فى التنظيم بمبدأ تدرج المستويات Scalar Principle والذى يشير إلى أنه فى كل تنظيم لابد من وجود سلسلة من علاقات السلطة بين الرؤساء والمساعدين تتدرج من أعلى إلى أسفل . وفى بعض الحالات يكون التدرج طويلا ومعقدا ، كما هو الحال فى المشروعات الكبيرة ، ولكن حتى فى أبسط أشكال التنظيم لابد أن نجد مبدأ التدرج فى المستويات . والسلطة الادارية هى علاقة يكون فيها لرئيس الإمرة بشكل مباشر على مساعد أو مساعدين له . أما السلطة الفنية الاستشارية فهى أيضا علاقة ولكن طبيعتها استشارية .

وهناك البعض الذى يميل إلى اعتبار الاداريين والفنيين الاستشاريين كأشكال من الادارات وتجميعات لأوجه نشاط . ولكن وبرغم أن بعض الإدارات تكون دائما ذات طابع إدارى أو طابع فنى استشارى بالنسبة للادارات الأخرى فان الإداريين والفنيين الاستشاريين يجب أن ينظر إليهما على أنهما علاقات سلطة. وفى إدارة كالعلاقات العامة والتى تعتبر إدارة فنية استشارية بالنسبة للادارة العليا

إلا أنه داخل الادارة نجد علاقات إدارية وسلطة إدارية تربط بين المـــدير ومساعديه . وبالمثل فإن نائب رئيس مجلس الادارة لشئون الانتـــاج يرأس إدارة الانتاج ذات الطـــابع الادارى لأنها داخـلة فى سلسلة التدرج الادارى فى التنظيم ، وعـلاقة نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون الانتـاج برئيس مجلس الادارة علاقة إدارية ، لأن الثانى فـــوض جزءاً من سلطته إلى الأول بغرض الاشراف على وظيفة رئيسية وهى الانتـاج . ولـكن عنـدما يجلس رئيس مجلس الإدارة لشئون الانتاج مع غيره من أعضاء الإدارة العليا للتشاور مع رئيس مجلس الإدارة فى السياسات العامة للمشروع فإن علاقته مع رئيس مجلس الادارة تصبح فى هذه الحالة علاقة فنية إستشارية . فضلا عن ذلك فإننا نجد داخل إدارة الانتاج عدداً من المساعدين وعدداً من الإدارات التى لها دور استشارى ، وبالتالى تـكون علاقاتها فنية استشارية بالنسبة لإدارة الانتاج .

وعندما ننظر الى البناء التنظيمى كـكل يتضح لنا الصفة العامة للعلاقات الإدارية والفنية الاستشارية لجميع التنظيم ، بعبارة أخرى نتعرف على الإدارات ذات الطابع الإدارى والإدارات ذات الطابع الفنى الاستشارى . ولنتأمل مثلا الخريطة التنظيمية الآتية لمشروع صناعى :


رئيس مجلس الإدارة
نائب رئيس مجلس الإدارة للمبيعات
مدير العلاقات العامة
نائب رئيس مجلس الإدارة للانتاج
مدير البحوث
نائب رئيس مجلس الإدارة للتمويل
مدير المبيعات الخارجية
مدير الاعلان
مدير المبيعات الداخلية
مدير الأفراد
مدير المصانع
مدير المشتريات
مدير الرقابة على النقد
مدير المحاسبة

نجد من الخريطة أن كلا من إدارتى العلاقات العامة والبحوث ذات طابع فنى استشارى ، بينما إدارت المبيعات والانتاج والتمويل ذات طابع إدارى . ولكن هذا لا يتعارض مع القول بأن مدير العلاقات العامة ومدير البحوث لهما سلطة إدارية على مساعديهم ، كذلك القول بأن مديرى المبيعات والإنتاج والتمويل قد تكون لهم سلطة فنية استشارية إذا طلب منهم تقديم توصيات فى أحد اجتماعات الإدارة العليا للمشروع . فالذى يحدد الطابع الإدارى أو الطابع الفنى الاستشارى هو علاقات السلطة . وعلى ذلك إذا كانت البحوث إحدى الوظائف الرئيسية فى المشروع ، كما هو الحال عادة فى مصانع انتاج الطائرات حيث تنتج الإدارة الهندسية أفكارا تقوم ببيعها إلى عملائها من العسكريين والمدنيين ، فإن إدارة البحوث أو الإدارة الهندسية تصبح ذات طابع إدارى .

وربما يعود النظر إلى الاداريين والفنيين الاستشاريين على أنهما أشكال من الإدارات إلى الخلط بين إدارات الخدمات وبين الإداريين والفنيين الاستشاريين. فإدارات الخدمات تمثل تجميعات من أوجه نشاط معين بغرض الرقابة أو الاقتصاد الناتج عن التخصص . وعلى ذلك فإن المشتريات أو المحاسبة أو شئون الأفراد قد تفصل من الإدارات الأخرى وتنظم فى شكل إدارات خدمات. وهى كإدارات خدمات تعتبر مساعدة ومعاونة للوظائف الرئيسية الخاصة بالمبيعات أو الإنتاج. وتجميع أوجه النشاط فى حد ذاته ليس له علاقة بجعل هذه الإدارات ذات طابع إدارى أو فنى استشارى . ولكن حيث أن إدارات الخدمات تتكون من متخصصين فى نواح معينة فإن الإدارات الأخرى فى المشروع تلجأ اليها للاستشارة، وهو ما يجعل لها علاقة فنية استشارية بباقى المشروع . ومع ذلك فإن السلطة داخل هذه الادارات تماثل تماما السلطة فى إدارة الإنتاج أو إدارة المبيعات ، أى سلطة إدارية .

الاداريون والفنيون الاستشاريون : هل تخصص فى الوظائف الادارية ؟

يحاول بعض الكتاب فى إدارة الأعمال التمييز بين الإداريين والفنيين الاستشاريين على أساس أنهما يمثلان تخصصا فى الوظائف الادارية ، ويقولون إن وظيفة المدير الإدارى هى العمل والتنفيذ أما وظيفة الفنى الاستشارى فهى التفكير والتخطيط . وقد يرجع هذا الاتجاه الى محاولة فريد ريك تيلر فصل وظيفة التخطيط عن وظيفة الأداء . ونذكر أن تيلر فى بحثه عن تخصص الوظائف أوجد مبدأ الرئاسة الوظيفية للعمال Functional Foremanship حيث قال بأنه يجب تجميع وظائف رؤساء العمال فى ثمانية مجموعات ثم قسمها مرة ثانية الى مجموعتين أحداهما لوظائف التخطيط والأخرى تضم وظائف الأداء . ولكن من المعروف أن هذا المبدأ لم يلق نجاحا فى التطبيق العملى .

وقد ازداد الخلط بين الاداريين والفنيين الاستشاريين نتيجة الاتجاه إلى اعتبارهما تقسيما للوظائف الأدارية . والحقيقة هى أنه لايمكن للمدير أن يدير إلا إذا كانت لديه سلطة القيام بالوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم وشغل المراكز بالأفراد وتوجيه ورقابة . ولكن هذا لايعنى أن المديرين الفنيين الاستشاريين لا يقدمون أى مساعدة للمديرين الاداريين فى تنفيذ الوظائف الادارية . فبعض الفنيين الاستشاريين يتخصصون فى التخطيط مثلا أو فى معالجة المشاكل التنظيمية أو جدولة الانتاج . ولكن يجب ملاحظة أن هذه الوظائف ذات طابع فني استشاري ، ليس بسبب كونها تنطوى على تخطيط ، وليس على ... أو تنفيذ ، ولكن لأنها تقوم على أساس أنها استشارات وتوجيهات ونصائح .

أهمية تفهم فكرة الاداريين والفنيين الاستشاريين :

إن من الأمور الهامة التمييز بين الإداريين والفنيين الاستشاريين ، بعبارة أخرى يجب أن يعرف كل رئيس وكل مساعد ما إذا كان يعمل بصلاحيات فنية استشارية أو إدارية . فاذا كان يعمل بعلاقة فنية استشارية فيجب أن يعرف أن عمله هو أن ينصح لا أن يأمر ، وأن يبيع أفكاره واقتراحاته للآخرين لا أن يمليها عليهم . وإذا كان يعمل بعلاقة إدارية فيجب أن يعرف أنه المسئول عن اتخاذ القرارات واصدار الأوامر والاشراف والرقابة على التنفيذ.

واذا لم يتفهم المدير الفنى الاستشارى طبيعة عمله وتخطاه وأعطى لنفسه صلاحيات إدارية فإن ذلك قد يؤدى إلى اعتقاده بأن عمله ليس فقط التقدم بنصائح وتوصيات أو اقتراحات ولكن أيضا فرضها على المديرين الإداريين . وفى هذه الحالة سيرى المديرون الإداريون فى ذلك تخطيا على سلطاتهم ، وتدخلا فى شئونهم ، وسلبا لحريتهم فى ادارة عملهم ، مما قد يؤدى إلى رفضهم للمقترحات والتوصيات والنصائح ، وعدم رغبتهم فى التعاون مع المدير الفنى الاستشارى . هذا ولا يكفى أن يعرف المدير الفنى الاستشارى أن عمله هو أن ينصح ، ولكن يجب أن يعرف المدير الادارى أيضا أن النصائح التى يتلقاها من المدير الفنى الاستشارى ليست أوامر وإنما هى نصائح له أن يقبلها أو يرفضها ، وفى كلتا الحالتين هو المسئول عن النتائج المترتبة على القبول أو الرفض .

تطور فكرة الفنيين الاستشاريين :

لقد كان فصل التخطيط عن الأداء الذى اقترحه فريد ريك تيلر وطبقه من العوامل التى ثبتت فكرة الفنيين الاستشاريين فى محيط الأعمال ، وإن كان تيلر لم يقصد أو يهدف إلى جعل العلاقة ذات طابع استشارى ، وإنما كان هدفه التخصص

الوظيفى للادارة . وقد ازداد استخدام الفنيين الاستشاريين فى محيط الأعمال ، ومن العوامل التى دعت إلى ذلك زيادة الاهتمام بالتخطيط والرقابة وما تحتاجه من بيانات ، وزيادة التعقيدات فى العلاقات العمالية ، والتوسع فى القيـــود الحكومية ، وصعوبة المشاكل القانونية والمحاسبية الناتجة عن التشريعات الضريبية، وكبر حجم المشروعات .

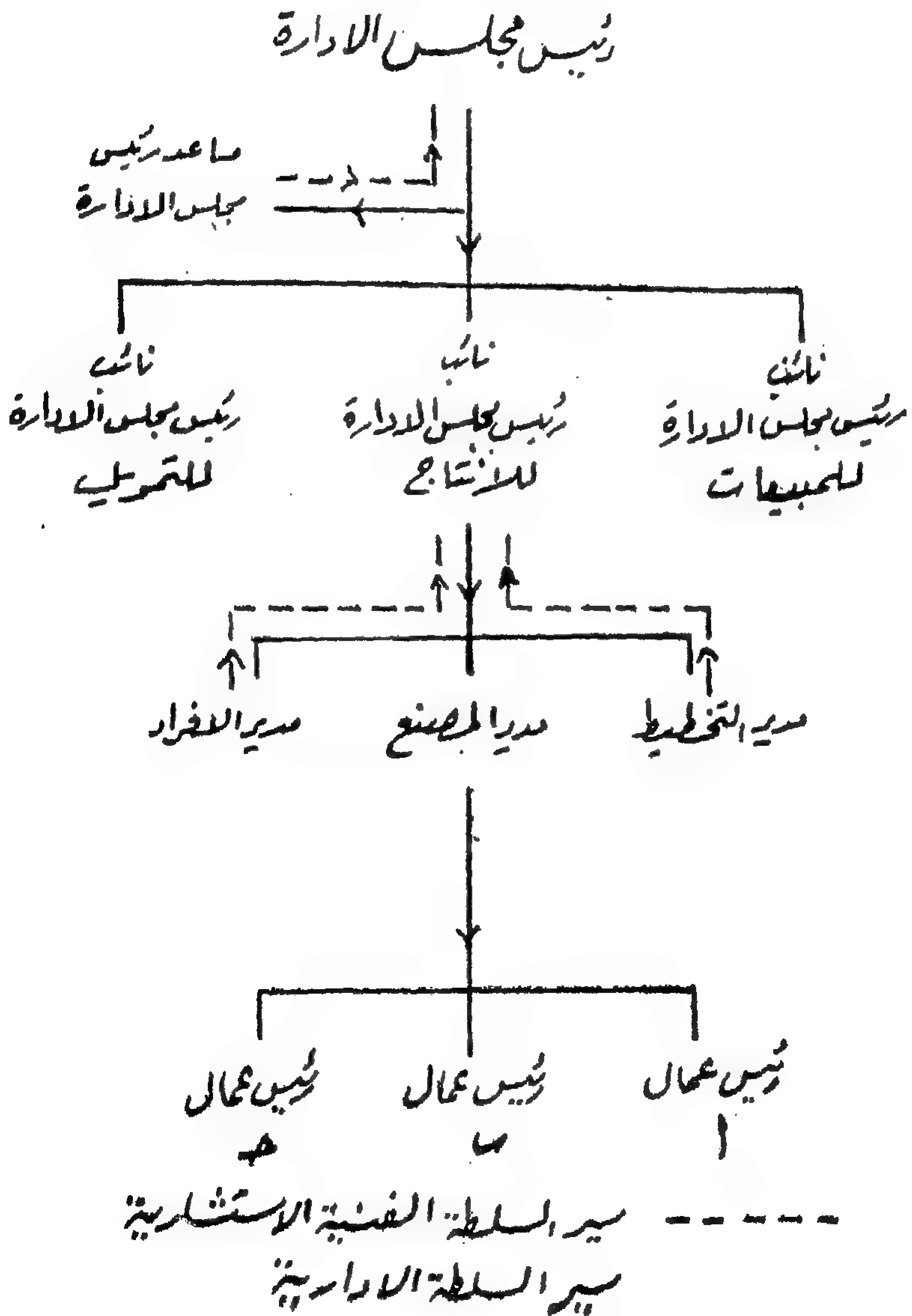
ويأخذ استخدام الفنيين الاستشاريين فى محيط الأعمال عدة أشكال ، فقد يكون لأعضاء الادارة العليا مستشارون للشئون القانونية والضريبيـة والمحاسبية والبحوث ، كما قد يتبع كبـار الإداريين فى المشروعات الكبيرة هيئـات فنية استشارية للعلاقات العامة وشئون الأفراد والشئون الهندسية والميزانيات . وقد يكون لمدير المبيعـات فى المشروعات الكبيرة هيئة فنية استشارية تختص بأوجه نشاط مثل اختيار وتدريب رجال البيع ، وتخطيط المبيعات ، والقيام بالبحوث ، وتحديد حصص المبيعات .

من ناحية أخرى هناك مشروعات لا تقيم إدارات فنية إستشارية وانما تكتفى باستخدام فنيين استشـاريين للعمل مع المديرين فى الادارات الرئيسية . والغرض من ذلك هو وضع الفنى الاستشارى وما يقدمه من مساعدة عند النقطة التى يستطيع فيها المدير الادارى أن يستخدم خدماته بأعلى درجة من الفعالية ، كما يمكن تجنب التقليل من أهمية المدير الادارى ، وهو ما قد يحدث إذا تركزت خدمات الفنيين الاستشاريين فى مستوى الادارة العليا .

العلاقة الفنية الاستشارية :

إن الخاصية الأساسية لطبيعة السلطة الفنية الاستشارية هى أنها علاقة تقــوم على تقـــديم النصح . فالمدير الفنى الاستشارى ليس له أى سلطـة إدارية إلا على

المساعدين الذين يعملون معه ، أما فيما عدا ذلك فواجبه أن يقدم البيانات أو الخطط التى يوصى بها إلى المدير الادارى التابع له والذى له أن يحول هذه الخطط الى أعمال إدارية وهو الذى يتخذ القرار بذلك . وتوضح الخريطة الآتية العلاقات الادارية والفنية الاستشارية فى أحد المشروعات :



من الخريطة نرى أن مساعد رئيس مجلس الادارة فى مركز فنى استشارى ويقوم بتقديم التوصيات لرئيس مجلس الادارة الذى يوافق عليها ويضعها موضع التنفيذ عن طريق نواب رئيس مجلس الادارة. وعلى ذلك فان تدفق السلطة الفنية الاستشارية من أسفل الى أعلى. كذلك نجد من الخريطة أن مدير الأفراد ومدير التخطيط فى مراكز فنية استشارية بالنسبة لنائب رئيس مجلس الادارة للانتاج. فاذا طلب منهما مثلا تقديم توصيات خاصة باحتياجات المصنع من الأفراد ومقومات الانتاج الأخرى فإنهما يرفعان تقاريرهما إلى أعلى إلى نائب رئيس مجلس الادارة للانتاج، فاذا قبلت التوصيات فانه بصفته مديرا إداريا يصدر الأوامر إلى مدير المصنع بتنفيذها.

وتشير هذه الخريطة المبسطة لسير السلطة الفنية الاستشارية إلى جانب هام نغفل عنه فى بعض الأحيان. فمن المسلم به أن لرئيس مجلس الادارة السلطة فى إصدار الأوامر إلى نوابه لاتخاذ اجراءات معينة أو تنفيذ خطط معينة، كذلك لنائب رئيس مجلس الادارة للانتاج سلطة مماثلة بالنسبة لمدير المصنع. ولكن من زاوية العلاقات الانسانية والادارة الفعالة من المرغوب فيه أن يتفهم المساعدون الاداريون (نواب رئيس مجلس الادارة ومدير المصنع) القرارات التى اتخذت وأن يقبلوها. ويتطلب ذلك أن يقوم المساعد الفنى الاستشارى بالاتصال والتشاور مع المديرين الإداريين المسئولين ويحاول أخذ موافقتهم على توصياته قبل أن يرفعها الى رئيسه. ولا شك أن الرئيس الادارى سيكون أكثر استعداداً لقبول التوصيات إذا لمس أنها حازت على قبول مساعديه الاداريين الذين سيقومون بتنفيذها. أما التوصيات التى تحاط بالسرية فإنها تجلب للمدير الفنى الاستشارى الذى قدمها الريبة من جانب المديرين الاداريين ويثير تجاهله لهم استياءهم وربما عدم تعاونهم فى انجاح هذه التوصيات عند تطبيقها.

السلطة الوظيفية Functional Authority:

السلطة الوظيفية هى الصلاحيات المخولة لأحد المديرين على عمليات معينة أو طرق عمل أو سياسيات متعلقة بأوجه نشاط يقوم بها أفراد فى ادارات أخـرى . فاذا كان لمبدأ توحيد مصدر الأوامر أن يتبع وبدون أى استثناءات فانه كان يجب أن تكون الصلاحيات على أوجه النشاط هذه من اختصاص الرؤساء الاداريين . ولكن هناك اسبابا متعددة ، منها النقص فى المعرفة والخبرة فى نواح متخصصة ، وعدم القدرة على الاشراف على عمليات معينة ، وخطر التفسيرات المختلفة للسياسات وطرق العمل ، مما يفسر لنا لماذا لا يتمكن الرؤساء الإداريون فى بعض الأحيان من القيام بأعمال معينة . وفى مثل هذه الحالات تسحب السلطة من الرئيس الإدارى وتفوض إلى مدير فى إدارة أخرى على شكل سلطة متخصصة أو وظيفية بغرض التأكد من أن أوجه نشاط معينة ستنفذ على الوجه الصحيح .

ولا يقتصر منح السلطة الوظيفية إلى المديرين الفنيين الاستشاريين ، فقد يزاولها رؤساء إدارات إدارية أو إدارات خدمات . ولكن الحالات الأكثر أهميـة هى تلك التى تعطى فيها السلطة الوظيفية لمديرين فى إدارات خدمات أو إدارات فنية استشارية ، لأن هذه الادارات عادة يعمل فيها متخصصون خبراء عندهم المعرفة اللازمة كأساس للرقابة الوظيفية .

تطور السلطة الوظيفية :

ذكرنا فيمـا سبق أن الفنى الاستشارى البحت يقـدم نصائح وتوصيات إلى رئيسه الادارى الذى يصدرها بدوره على شكل تعليمات وأوامر خـلال التـدرج التنظيمى . وأول تعديل يطرأ على هذه العلاقة أن يفوض هذا الرئيس إلى مساعده الفنى الاستشارى سلطة إيصال البيانات والاقتراحات والنصائح مبـاشرة إلى

المساعدين الاداريين . ففى إدارة الافراد مثلا قد يسمح للفنى الاستشارى بالاتصال المباشر برؤساء الادارات التشغيلية لاعطائهم البيانات والنصائح عن مناولة الشكاوى والمشاكل العمالية بدلا من عرضها أولا على رئيس مجلس الادارة الذى يقوم بتبليغها إلى المديرين الاداريين . ومن الواضح أن هذا الاجراء يترتب عليه وفر فى وقت رئيس مجلس الادارة ، كما يوفر عليه مشقة مراجعة اقتراحات الفنى الاستشارى لشئون الأفراد ومتابعة وصول البيانات الى المديرين المختصين .

والتعديل الثانى هو أن يسمح للفنى الاستشارى ليس فقط بايصال المعلومات والنصائح الى المديرين الاداريين ولكن أيضا بالتشاور معهم وإحاطتهم بالطرق التى يجب أن تستخدم بها هذه المعلومات أو كيف توضع التوصيات موضع التنفيذ. فمثلا فى حالة الفنى الاستشارى للأفراد قد يطلب منه تقديم النصائح الى المديرين الاداريين بشأن تغيير الطرق المتبعة فى معالجة الشكاوى . وقد يكون من مصلحة الجميع أن يتمكن الفنى الاستشارى من الاتصال مباشرة بالأفراد المسئولين عن مناولة الشكاوى وإصدار أوامره اليهم لاتباع إجراءات معينة ، ولكن يحتاج الأمر فى هذه الحالة إلى موافقة المديرين الاداريين الذين يتبعهم هؤلاء الأفراد . وإذا فرض ولم يقبل المديرون الاداريون أن يصدر الفنى الاستشارى أوامره الى مساعديهم مباشرة فان على الفنى الاستشارى فى هذه الحالة أن يلجأ إلى رئيسه لاصدار الأوامر اللازمة . وكما يتضح من الخريطة السابقة نجد أن رئيس الفنى الاستشارى هو فى نفس الوقت رئيس للمديرين الاداريين .

ويكون الانتقال إلى السلطة الوظيفية بتفويض المساعد سلطة محددة لوضع العمليات أو طرق العمل أو حتى السياسات التى يجب اتباعها فى جميع الأقسام سواء كانت فنية استشارية أو ادارية . وفى هذه الحالة لاتقتصر مهمة الفنى الاستشارى

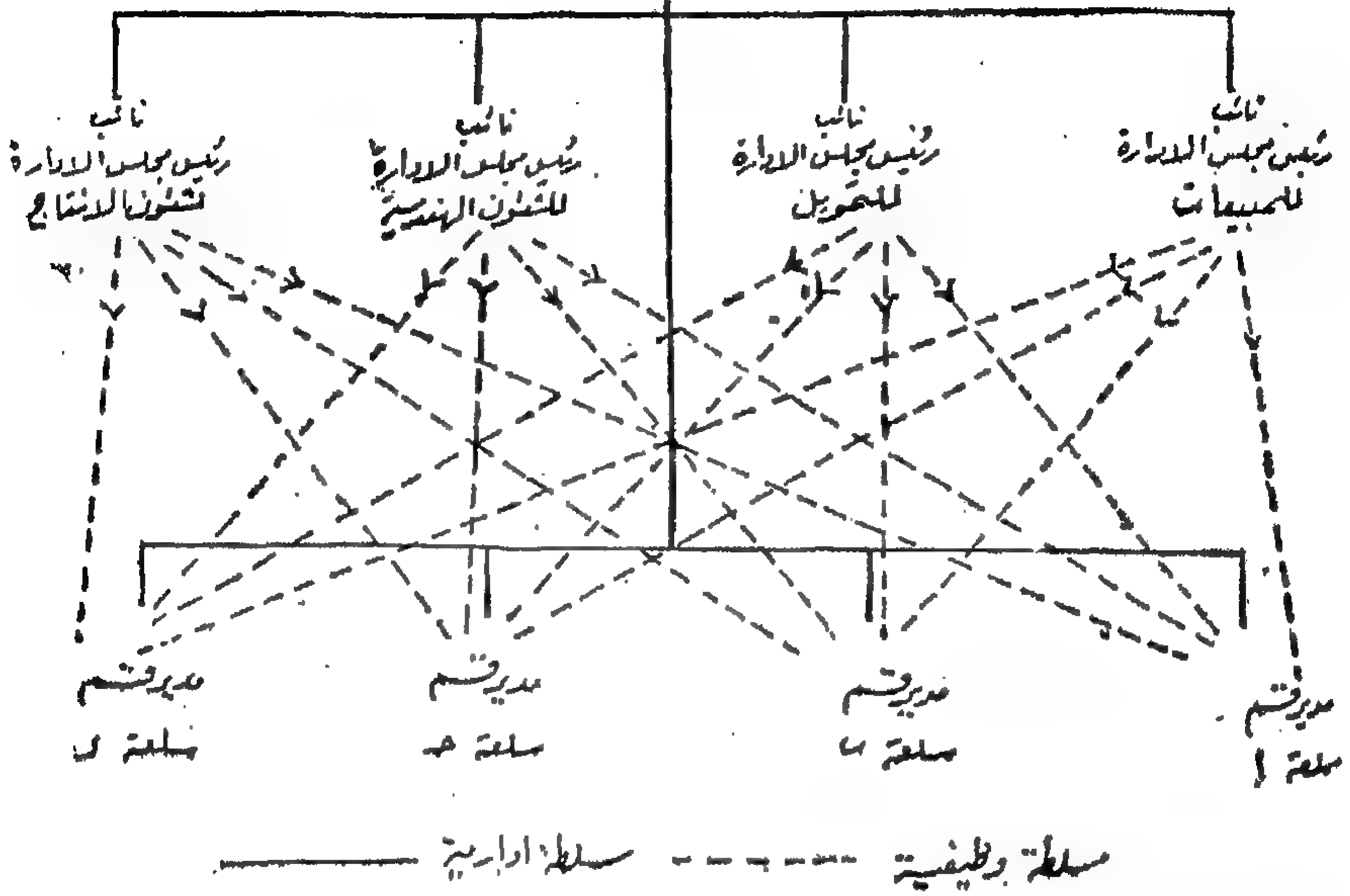
للأفراد على تقديم النصائح وإنما تشمل أيضا الاشراف على الوحدات الإدارية . ولكن يجب ملاحظة أن هذه السلطة محدودة بوظيفة أو عملية معينة ، وفى حدود هذه السلطة يكون للفنى الاستشارى حق إصدار الأوامر .

مزاولة السلطة الوظيفية بواسطة المديرين الاداريين :

قد يكون هناك من الأسباب القوية ما يستلزم قيام أحد الرؤساء الإداريين بالرقابة على عملية أو أعمال معينة فى إدارة أخرى غير إدارته . فقد يعطى نائب رئيس مجلس الادارة للبيعات مثلا السلطة الوظيفية على مديرى الانتاج فيما يتعلق بعمليات معينة ، مثل جدولة طلبات العملاء أو التعبئة والتغليف أو توفير قطع الغيار .

وفى حالة المشروعات الصناعية الكبيرة المنظمة على أساس سلعى ، وحيث توضع وظائف البيع والانتاج والتمويل تحت إشراف مديرى الأقسام للسلع المختلفة بغرض تسهيل العمليات الادارية وخاصة التنسيق ، فان هؤلاء المديرين يكونون مسئولين مباشرة أمام رئيس مجلس الادارة أو فى بعض الأحيان أمام نائب رئيس مجلس الادارة لشئون الانتاج . وفى كلتا الحالتين لا يكون لكبار الرؤساء الاداريين الآخرين أى سلطة إدارية مباشرة على مديرى الأقسام للسلع المختلفة . ولكن قد يمنح هؤلاء الرؤساء الإداريون سلطة وظيفية على مديرى الأقسام . فيعطى نائب رئيس مجلس الإدارة للبيعات مثلا سلطة الاشراف على تطبيق السياسات الخاصة بالمبيعات ، ويعطى نائب رئيس مجلس الادارة للتمويل سلطة الإشراف على تنفيذ السياسات الخاصة بالشئون المالية . ويمكن توضيح هذه الحالة بالخريطة التنظيمية الآتية :

رئيس مجلس الادارة



نطاق السلطة الوظيفية :

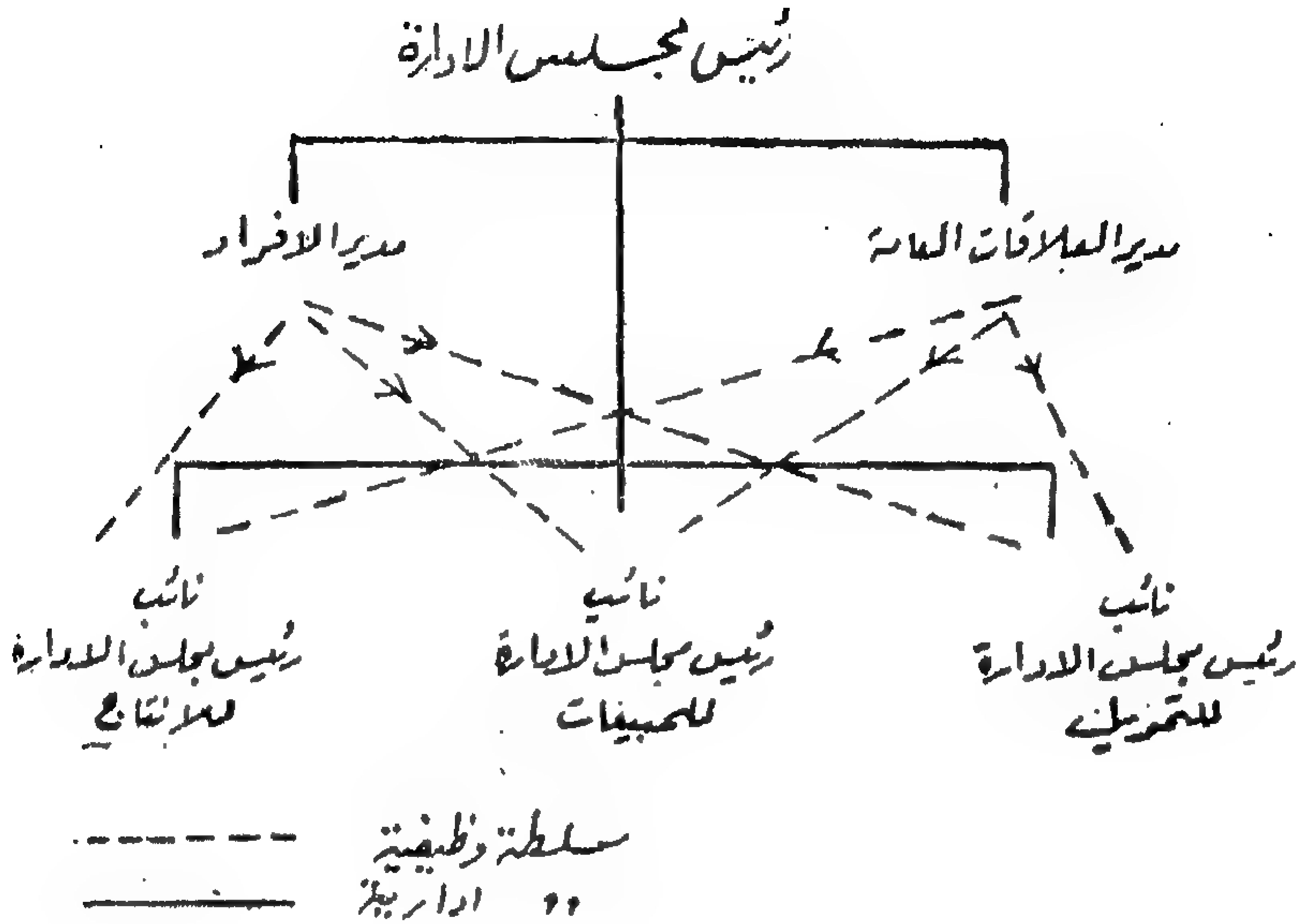
السلطة الوظيفية هى عادة سلطة محدودة أى تنصب على نواح معينة من أوجه النشاط الداخلة فى اختصاص أحد المديرين . والسبب فى تحديد السلطة الوظيفية هو أننا لو سلبنا المدير سلطته فى القيام بجميع وظائفه من تخطيط وتنظيم وشغل المراكز بالأفراد وتوجيه ورقابة فانه يفقد قدرته على الادارة . وإذا كانت السلطة الوظيفية تحد من حرية المدير المعين فى التصرف فى نواح معينة فإن المشروعات ذات الإدارة الجيدة تراعى دائما استخدام السلطة الوظيفية فى أضيق الحدود وفى حالات الضرورة القصوى . وهذه الضرورة قد تمليها عوامل خارجية أو داخلية . فبالنسبة للعوامل الخارجية هناك مثلا الهيئات الحكومية والنقابات العمالية التى قد تحتم تخصيص مديرين للتعامل معها . وبالنسبة للعوامل الداخلية قد تكون هناك مسائل على درجة من الأهمية أو التعقيد تستلزم اتخاذ إجراء موحد

تجاهها ، مما يدعو إلى إعطاء السلطة للخبراء فيها للتأكد من أن الاجراءات المطلوبة قد اتبعت . وحيث يثور الشك فى إخضاع بعض المسائل لسلطة المدير الإدارى أو السلطة الوظيفية للخبير فإن الحكمة تدعو إلى تحديد نطاق السلطة الوظيفية تحديداً واضحا حتى لا تتأثر معنويات المديرين الإداريين .

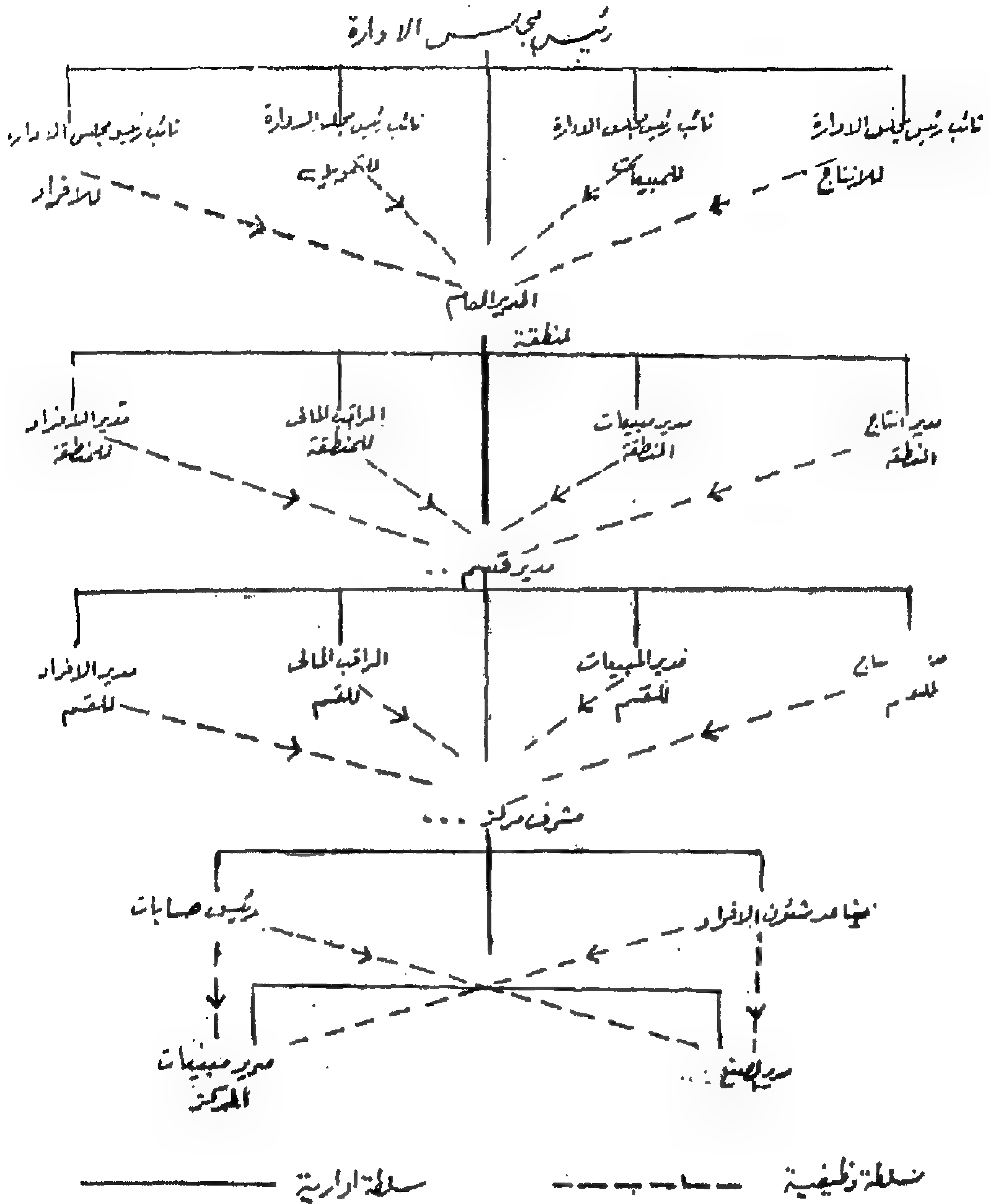
السلطة الوظيفية ووحدة مصدر الاوامر :

رأينا أنه من الواجب حصر وتحديد السلطة الوظيفية محافظة على المركز الأدبى والروح المعنوية للمديرين الإداريين . ولكن فى المشروعات الكبيرة وحيث تكون هناك سلطات وظيفية للقيام بالاجراءات المتعلقة بنواح مختلفة ، مثل الأفراد والمشتريات والحسابات والميزانية والشئون الهندسية والشئون القانونية والسياسات البيعية والعلاقات العامة ، فإن ذلك قد يزيد من التعقيد فى خطوط السلطة داخل التنظيم .

ويمكن المحافظة إلى حد كبير على مبدأ وحدة مصدر الأوامر إذا عملنا على أن تتحدد السلطة الوظيفية لأى مدير بحيث لا تتعدى المستوى التنظيمى الذى يلى مباشرة المستوى التنظيمى لرئيسه . ففى الخريطة التنظيمية التالية نجد مثلا أن السلطة الوظيفية لمدير العلاقات العامة وكذلك مدير الأفراد يجب ألا تتعدى مستوى نواب رئيس مجلس الادارة للتمويل والمبيعات والإنتاج . بعبارة أخرى يجب أن يتم تنسيق السلطة الوظيفية فى أقرب مستوى ممكن من البناء التنظيمى ، حتى يمكن المحافظة على وحدة مصدر الأوامر للمديرين الإداريين .



وفيما يلى خريطة تنظيمية اخرى لشركة كبيرة يتضح منها تركيز السلطة الوظيفية فى عدد من المستويات التنظيمية وبحيث تتجمع بين يدى المدير الادارى فى مستو معين السلطات الوظيفية فى المستوى السابق له . وبهذه الطريقة يمكن التقليل إلى حد كبير من التعقيدات فى خطوط السلطة .



العيوب الناتجة عن استخدام الفنيين الاستشاريين :

برغم أن الادارات الفنية الاستشارية من الاركان الضرورية فى المشروع وأن النجاح فى استخدامها يساعد على إدارة المشروع بفعالية وكفاية إلا أن طبيعة

السلطة الفنية الاستشارية وصعوبة تفهمها تؤدى إلى بعض العيوب التى نذكرها فيما يلى حتى نلفت النظر إليها فنعمل على تجنبها :

(١) خطر التقليل من أهمية سلطة الرؤساء الاداريين :

وينتج ذلك عندما يسبغ رئيس مجلس الادارة مثلا على مساعد له من الفنيين الاستشاريين سلطة غير محددة ، وكلما قدم مساعده توصيات معينة يقابلها بحماس ويضغط على الرؤساء الاداريين لتنفيذها . ومثل هذا الاتجاه من جانب رئيس مجلس الادارة يقلل من أهمية الرؤساء الاداريين ، وربما يقضى على حماسهم وروحهم المعنوية ، مما يدفعهم إلى ترك العمل. لذلك فان السياسة الحكيمة تتطلب من رئيس مجلس الادارة أن يحافظ على سلطات الرؤساء الاداريين . من ناحية أخرى يجب أن يعرف المدير الفنى الاستشارى أن عمله هو أن ينصح ويتشاور ، لا أن يأمر ويملى توجيهاته ، وأن قيمته الحقيقية فى المشروع تتوقف على مدى مساعدته للمديرين الأداريين وتمكينهم من القيام بوظائفهم على الوجه الأكمل .

(٢) الشعور بعدم المسئولية من جانب الإدارات الفنية الاستشارية:

ويتولد هذا الشعور نتيجة اقتصار مهمتها على تقديم النصائح بينما يقوم آخرون بتنفيذ هذه النصائح . فإذا فرض وحدث أى خطأ أو فشل فى تحقيق الأهداف المطلوبة أو التوصل إلى نتائج معينة يلقى الفنى الاستشارى اللوم على المدير الادارى الذى قام بالتنفيذ مدعياً بأن الخطة كانت سليمة ومحكمة وأن الفشل تولد عن عدم تعاون الآخرين أو عدم اهتمامهم أو ربما تعمدهم عدم إنجاح الخطة . من ناحية أخرى نجد المدير الإدارى يلقى اللوم على الخطة وضعفها نتيجة أن الذين وضعوها لا تتوفر فيهم الخبرة العملية ويفكرون داخل إطار نظرى بعيد عن الواقع .

(٣) التفكير والتخطيط فى حلقة مغلقة :

قد يترتب على الفصل بين التخطيط والتنفيذ أن يتسم تفكير القائمين بالتخطيط بعدم العملية والواقعية . بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الفصل فى حد ذاته قد يوحى بأن المديرين الاداريين تنقصهم القدرة على التفكير والخلق والتخطيط . ويجب بالنسبة المديرين الاداريين الذين يتمتعون بالقدرة على التخطيط والتحليل ورسم السياسات ألا تسلب أو تنتقص منهم أية سلطات بغرض تفويضها إلى مساعدين فنيين استشارين . وكما ذكرنا سابقا فإن فى استطاعة أى مدير عن طريق تفويض بعض السلطة لمساعديه أن يتفرغ للقيام بالمهام الرئيسية المطلوبة من تخطيط وتنظيم ورقابة. أما بالنسبة للاداريين الذين تنقصهم المعرفة المتخصصة أو الاهتمام بوضع الخطط فإن تعيين فنيين استشارين فى هذه الحالة يكون من الأمور الضرورية.

(٤) تعقد العمل الإدارى نتيجة زيادة خطوط السلطة :

برغم أن من المبادىء التى يجب المحافظة عليها مبدأ وحدة مصدر الأوامر إلا أننا رأينا فى حالة السلطة الوظيفية أنه لم يكن هناك مفر من التغاضى إلى حد ما عن هذا المبدأ . ولكن الإدارة اليقظة هى التى تعرف جيداً الصعوبات المتولدة عن تعدد خطوط السلطة والمسئولية فتعمل بقدر الإمكان على تحديدها والتقليل منها.

الفصل العاشر

شغل المراكز بالأفراد

الوظيفة الادارية الثالثة

تنطوى هذه الوظيفة على جميع أوجه النشاط اللازمة لشغل المراكز فى البناء التنظيمى بالأفراد. ويتطلب هذا تحديد الاحتياجات المطلوبة والشروط الواجب توفرها فى الأفراد ثم القيام بعملية الاختيار والحكم على مدى صلاحية الأفراد المتقدمين لشغل المراكز المختلفة ، وبعد تعيين من وقع عليهم الاختيار يتطلب الأمر تدريبهم والاستمرار فى تنمية قدراتهم حتى يستطيعوا القيام بالأعمال الموكولة اليهم بأعلى درجة من الكفاية .

وسنتناول فيما يلى مناقشة أوجه النشاط والمسئوليات التى تقع على عاتق القائمين بادارة الأفراد فى المشروع ، مثل تحديد احتياجات المشروع من القوة العاملة ثم مصادر الحصول على الأفراد المطلوبين للمشروع ، وخطوات اختيار الأفراد وطرق تدريبهم ومكافآتهم والرقابة عليهم ، وذلك على أساس أنها مهام سيضطلع بها إدارة أو قسم لشئون الأفراد يكون مسئولا عن شغل المراكز بالأفراد فى جميع أجزاء البناء التنظيمى للمشروع .

ومن الواضح فى هذه الحالة أن وظيفة شغل المراكز بالأفراد تتركز أصلا فى حدود سلطة المدير العام للمشروع ، ثم يفوضها إلى مساعديه أو إلى مديرى

الإدارات أو إلى إدارة متخصصة لشئون الأفراد . ولكن هذا لا يعنى أن هذه الوظيفة أصبحت لا تهم الا المسئولين فى شئون الأفراد ، فالواقع أن كل مدير وفى جميع المستويات التنظيمية ، من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال ، يعطى اهتماما إلى المسائل التى ينطوى عليها شغل المراكز بالأفراد . فيشعر كل مدير أنه مسئول عن توفير الأفراد المطلوبين للقيام بالأعمال المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف فى حدود إدارته ، وتهيئة الإمكانيات وظروف العمل المناسبة لهم .

وقد رأينا أنه من مسئوليات كل مدير أن ينمى القدرات الإدارية فى مساعديه ويفوض لهم أجزاء من سلطته ليتيح الفرصة لهم للمشاركة وتحمل المسئولية ، وبذلك يكون منهم أفراداً صالحين لشغل مراكز أعلى فى التنظيم إذا احتاج الأمر إلى ذلك . وإذا كانت إدارة شئون الأفراد هى المختصة بإجراء التنقلات والتعيينات فى المراكز المختلفة فى المشروع فإن البيانات التى يزودها بها المديرون تكون لها أكبر مساعد فى ذلك .

ادارة شئون الافراد

بعض المهام الرئيسية التى تدخل فى نطاق ادارة شئون الافراد :

أولا ـ التعيين :

ويشمل تحديد مصادر الحصول على الأفراد ، ثم اختيار المطلوبين من بينهم ، والاشراف على وضعهم فى المراكز الصحيحة . كما تشمل هذه الناحية تحويل الافراد من عمل إلى آخر وترقيتهم أو فصلهم من العمل . ويتطلب القيام بهذه الوظيفة الاحتفاظ بسجل لكل عامل يثبت فيه كل ما يتعلق به وخاصة درجته

ومؤهلات، وصفاته ودرجة كفاءته فى العمل وسلوكه ومدى مواظبته .

وعن طريق القيام بتحليل العمل فانه يمكن تحديد الشروط والمؤهلات والصفات الواجب توافرها فى الأفراد المتقدمين لشغل المراكز المختلفة . كذلك بعد الانتهاء من اختيار الأفراد الصالحين يجرى تقديمهم للأعمال التى سيقومون بها. ويتطلب الأمر فى هذه الحالة إحاطتهم أولا بالمعلومات الأساسية عن المشروع الذى التحقوا بالعمل فيه ، والسلع التى يقوم بانتاجها ، والطريقة التى يتبعها فى الانتاج أو السلع التى يبيعها والسياسات البيعية التى يتبعها ، ثم المكان الذى سيعملون فيه وعلاقته بباقى أجزاء التنظيم . كما يجب إحاطتهم بتعليمات ولوائح العمل .

والمصادر التى يتحصل منها المشروع على الأفراد إما أن تكون داخلية أو خارجية . وتشمل المصادر الداخلية الأفراد الموجودين فعلا فى المشروع ، حيث يتم الاختيار من بينهم عن طريق النقل أو الترقية أو إعادة تعيين من تركوا العمل أو كان المشروع قد استغنى عنهم بصفة مؤقتة . ولا شك أن للمصادر الداخلية مزايا متعددة ، منها أن المشروع تكون لديه كافة المعلومات الضرورية عن الأفراد الذين عملوا فيه لفترات ماضية . كما أن التعيين فى مراكز أعلى عن طريق الترقية من الداخل يرفع الروح المعنوية للافراد .

ولكن المصادر الداخلية وحدها لا تكفى لسد حاجة المشروع من الأفراد، ولذلك يجب اللجوء إلى المصادر الخارجية ، والتى منها وكالات العمل الخاصة ومكاتب العمل الحكومية والجامعات والمعاهد العلمية . ويتم الاتصال بالأفراد فى هذه المصادر إما بالمقابلات الشخصية المباشرة أو عن طريق الإعلان فى الصحف والمجلات .

ويمكن الحصول على البيانات المطلوبة عن الأفراد بوسائل متعددة :

١ — يقوم المتقدم لشغل الوظيفة بملء استمارة خاصة يثبت بها بيانات متعددة عنه .

٢ — قد تتصل إدارة شئون الأفراد بالمشروعات الاخرى التى عمل فيها أو الاشخاص الذين أعطيت أسماؤهم كمراجع وتتعرف منهم على بيانات إضافية .

٣ تجرى عدة اختبارات على الفرد المتقدم للتعرف على كثير من صفاته وجوانب شخصيته وعن حالته الصحية والذهنية وذلك تبعا لطبيعة العمل الذى سيقوم به .

ثانياً ـ التدريب :

يتطلب كل عمل صفات ومؤهلات معينة يجب توفرها فى الفرد الذى سيكلف بهذا العمل . وبعض هذه الصفات شخصية والبعض الآخر يمكن اكتسابه عن طريق التدريب وإحاطة الفرد بالظروف الصحيحة التى تساعد فى تنمية هذه الصفات . ومن أهم الطرق فى تدريب الأفراد ما يأتى :

١ ـ التدريب فى مكان العمل .

٢ ـ التدريب على عدة أعمال متنوعة .

٣ ـ التدريب عن طريق استخدام اللجان والمؤتمرات والمحاضرات .

٤ ـ التدريب الخارجى .

(١) التدريب فى مكان العمل :

وهو أهم أنواع التدريب ، لأنه يكسب الفرد خبرة حقيقية ، ويحيطه بجو

العمل المطلوب منه ، مما يساعد على دمج الفرد عاطفيا وذهنيا فى الموقف. ولكن يجب أن يكون البرنامج الموضوع للتدريب عليا بحيث يساعد فعلا على توفير كل الظروف والعوامل التى تصل بالفرد إلى النتائج المطلوبة. كما يتوقف نجاح البرنامج على الفرد تحت التدريب ومدى استعداده النفسى واستجابته ، وأيضا على الشخص المكلف بالاشراف على التدريب ومدى قدرته على اتباع الأسلوب الصحيح .

ويجب نشر الاعتقاد بين جميع المديريين فى جميع المستويات بأن من الوظائف المطلوبة منهم تدريب الأفراد الذين يعملون تحت ادارتهم، وتنمية الصفات المطلوبة لتحسين الأداء لدى كل منهم .. هذا بالاضافة إلى ضرورة وضع سياسات عامة وبرامج محددة للتدريب عن طريق المختصين فى إدارة شئون الأفراد يسترشد بها المديرون فى قيامهم بتدريب مساعديهم . ومن الأمور الهامة أن يعمد كل مدير إلى عمل تقييم دورى لأداء الأفراد الذين يعملون معه للتعرف على نواحى القوة والضعف لديهم فيعمل على وضع البرامج التى تعالج نقط الضعف وتحسن الأداء .

(٢) التدريب على عدة أعمال متنوعة :

تتطلب كثير من المراكز الإدارية أن يكون الشخص ملما بمعلومات متنوعة، وأن يكون أفق تفكيره متسعا ، وأن يكون لديه خبرات فى أكثر من عمل . ولهذا فإن التدريب لشغل مثل هذه المراكز يتطلب نقل الشخص أثناء فترة التدريب من مكان لآخر حتى يكتسب درجة من الخبرة ويلم ببعض المعرفة عن أعمال متنوعة فى المشروع .

ولا نقصد هنا التدريب القصير الذى يعطى الفرد مجرد فكرة عامة عن العمل فى الأقسام والادارات المختلفة فى المشروع ، وإنما نقصد البرنامج الموضوع

لاعداد الأفراد الذين يقع عليهم الاختيار لشغل مراكز إدارية رئيسية . أما البرنامج القصير فإنه يصلح للأفراد الذين يلتحقون بالعمل فى المشروع ، ويكون المطلوب إتاحة الفرصة أمامهم للتعرف على نواحى النشاط المختلفة والاندماج نفسيا فى جو العمل بالمشروع إلى أن يستقروا فى عمل معين داخل إدارة معينة .

لنأخذ مثلا مشروعا تجاريا كبيرا كمحلات عمر أفندى والتى لها فروع متعددة فى أنحاء مختلفة من القطر ، ثم لنفرض أن أحد الأفراد بالمركز الرئيسى أظهر تفوقا فى عمله واستعداداً لتحمل مسئوليات أكبر وشغل مراكز إدارية أعلى . فلكى نعده مثلا لكى يكون مديرا لأحد الفروع الكبيرة التابعة لعمر أفندى فإن الأمر يتطلب تدريبه على جميع العمليات الرئيسية فى الادارات المختلفة فى المركز الرئيسى ولمدد كافية يقضيها فى كل إدارة ، ثم قد يشغل منصب مدير لأحد الفروع الصغيرة قبل أن يسند إليه إدارة أحد الفروع الكبيرة .

(٣) التدريب عن طريق استخدام اللجان والمؤتمرات والمحاضرات :

وتعتبر هذه الطرق مساعدة للطرق الأخرى الرئيسية الموضوعة للتدريب والتى ذكرناها سابقا . فالاشتراك فى اللجان يعطى الفرد فرصة التعرف على المشاكل التى تواجه الأقسام والادارات الأخرى فى المشروع ووجهات نظر الأفراد المسئولين عنها وطرق معالجتهم لهذه المشاكل . ولكن هذا لا يعنى أن تكوين اللجان يكون بغرض تدريب الاعضاء المنضمين اليها ، وإنما الذى نقصده أن اللجان لها قيمة تعليمية — وهو ما ذكرناه سابقا حين الكلام عن اللجان — وخاصة إذا روعى فى تكوينها أن تتوفر فيها العناصر والكفاءات التى تساعد على نجاحها .

وقد تعقد المشروعات الكبيرة مؤتمرات لمناقشة موضوعات فى مشاكل معينة . فقد تكون المشكلة المعروضة تتعلق بنواح إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية أو شئون الأفراد ، وتجرى المناقشة فى الموضوعات المتصلة بالمشكلة المعينة . ويكون من المفيد فى هذه الحالة جمع الأفراد الذين بحكم طبيعة عملهم يجب تعرفهم على المشكلة فيستمعون ويشاركون إن أمكن فى هذه المؤتمرات ، وتكون وسيلة لتزويدهم بمعلومات جديدة تساعدهم فى تحسين أدائهم لأعمالهم ، كما تضيف أبعاداً جديدة لدائرة خبراتهم .

ويجب أن نطالب هنا بضرورة عقد مثل هذه المؤتمرات بصفة مستمرة فى القطاع العام فى الجمهورية العربية المتحدة ، سواء قطاع الصناعة أو قطاع التجارة ، مع تحديد المشاكل التى تطرح للمناقشة واختيار الأفراد الذين يشتركون فيها . ومن المؤتمرات التى عقدت فعلا مؤتمر الانتاج ومؤتمر الإدارة ومؤتمر القيادات العمالية . ولكن يجب أن نكرر مثل هذه المؤتمرات على أن تتناول مشاكل خاصة ومحددة حتى تناقش بعمق وتفصيل . كما يجب أن تخطط المؤتمرات بحيث تناسب مجموعات من المصانع التى تعمل فى مجال واحد ، كمؤتمرات لمشاكل صناعات الغزل والنسيج ومؤتمرات لصناعات المواد الغذائية وهكذا .

أما التدريب عن طريق المحاضرات فيكون الغرض منه تزويد الأفراد بمواد دراسية فى جوانب تتصل بالعمل ، مثل سلسلة من المحاضرات فى أصول الادارة والتنظيم والأسلوب العلمى فى معالجة المشاكل واقتصاديات الصناعة التى يعمل فيها المشروع . ولا شك إننا نحتاج إلى مثل هذه المحاضرات لتوعية المديرين فى جميع المستويات بالمسئوليات الملقاة على عاتقهم فى مجتمعنا الاشتراكى ، وهذا يتطلب إحاطتهم بالمفاهيم العلمية عن التطبيق الاشتراكى والعمل السياسى ومراحل التحول

والتنمية التى نمر بها والموارد المتاحة لنا .

(٤) التدريب الخارجى :

بالإضافة إلى البرامج التدريبية التى يتلقاها الفرد داخل المشروع فان هناك برامج أخرى قد ينضم إليها خارج المشروع . فقد يشجع المشروع الأفرادالعاملين فى الالتحاق بالمعاهد والكليات لتلقى دراسات فى نواح معينة تزيد من كفاءتهم وقدراتهم . ويجب على المشروع أن يقدم كل التسهيلات الممكنة للأفراد فى هذه الناحية . ومن المشروعات من يبعث ببعض أفراده الى الخارج فى بعثات علمية وعملية قد تكون لبضعة شهور أو لعدة سنوات وذلك بغرض إعدادهم لاحتلال مراكز أعلى بعد اتمام مدة البعثة .

كما يجب أن تشجع المشروعات الأفراد على الالتحاق بأى برامج تدريبية ، كتلك التى يضطلع بها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة والتى تخطط لتناسب فئات معينة من الأفراد فى مراكز متقاربة ، كالبرنامج الذى يضعه لفئات الرؤساء والمشرفين ويضم أفراداً يمثلون الادارة الوسطى فى المشروعات التى يعملون فيها. كما يجب الاشارة الى البرامج التى يقدمها المعهد القومى للادارة العليا ويلتحق بها أعضاء من الادارة العليا فى القطاع العام وتعالج مشاكل متخصصة .

ثالثاً ـ الأجور :

من الأعباء الهامة التى يقوم بها مدير شئون الأفراد ومساعدوه أن يتحقق من سلامة تطبيق معدلات الأجور لجميع العاملين فى المشروع ، وخاصة فيما يتعلق بمعدلات الدفع بالقطعة أو الأجور التشجيعية . ويقدم مدير شئون الأفراد نصائحه الخاصة بنظم الأجور والحوافز ويتعاون مع الادارات الأخرى فى تطبيقها،

كما يؤخذ رأيه فى استقصاءات تقييم الوظائف والتى تحدد فئات الأجور للأعمال المختلفة على أساس مدى أهميتها النسبية . وإذا وضع نظام التقييم موضع التنفيذ فان إدارة شئون الأفراد تكون مسئولة عن شرحه للعاملين والاشراف على تطبيقه تطبيقاً صحيحاً . وإذا اتضح أن بعض فئات الأجور غير عادلة فان واجب مدير شئون الأفراد أن يتقدم بالتوصيات الكفيلة بتصحيح الأوضاع غير السليمة .

رابعا ـ لوائح العمل والنظام :

عند تحديد لوائح العمل والنظام الذى سيخضع له العاملون فى المشروع فان مدير شئون الأفراد يقوم بدور رئيسى فى هذه الناحية . كما يجب أيضا أن يشترك فى المناقشات ممثلون عن العمال حتى يمكنهم التعبير عن وجهات نظرهم قبل اتخاذ قرارات نهائية فى هذا الشأن . وفيما يتعلق بالجزاءات فانه يجب أن تكون عادلة وأن يتم تطبيقها فى جميع أجزاء المشروع وبالنسبة لجميع الأفراد دون تمييز . وقد يترك أمر تقرير هذه الجزاءات الى رؤساء العمال بينما قد ينص على أن تكون قرارات الفصل من العمل من اختصاص مدير شئون الأفراد .

خامسا ـ الشكاوى والمنازعات :

يجب بقدر الامكان فض المنازعات وبحث الشكاوى فى المكان الذى تنشأ فيه وبشكل مباشر دون أى تأخير ، سواء كان النزاع بين مشرف وعامل أو بين العمال وبعضهم البعض . فاذا تعذر الوصول الى حل للنزاع فان الأمر يعرض على مستويات أعلى حيث تدخل إدارة شئون الأفراد إذا كان النزاع متعلقا بأحد السياسات الخاصة بشئون الأفراد ، كأن كان اختلافا فى تفسير هذه السياسات أو فى طريقة تطبيقها .

وفى بعض المشروعات تقوم إدارة الأفراد بحفظ سجل لكل نزاع والقرار الذى اتخذ فيه حتى يمكن الرجوع إلى هذه السجلات والافادة من المعلومات التى تحويها فى وضع سياسات شئون الأفراد . كما يمكن تقليل حالات الشكوى وأسباب النزاع بالعمل على إزالة أسباب الخلاف سواء كانت خاصة بظروف العمل أو معدلات الانتاج أو طرق الدفع ونظم الأجور التشجيعية .

سادسا ـ الصحة والأمن الصناعى :

تتحدد المستويات الأساسية فى الصحة الصناعية والأمن الصناعى عن طريق القوانين الصادرة من الهيئات الحكومية المختصة . ومن الطبيعى أن تلتزم المشروعات بهذه القوانين . بل إن بعض المشروعات المتقدمة تعمل أكثر مما تتطلبه هذه القوانين وتدخل الكثير من التحسينات الوقائية فى عملياتها والتى تتمشى مع أحدث الوسائل المتقدمة فى الرعاية الصحية والأمن الصناعى . وتقوم المشروعات الكبيرة بتعيين أفراد متخصصين لهذه الناحية . فمثلا قد يعين طبيب للرعاية الصحية،وفى هذه الحالة قد يعمد إلى دراسة ظروف العمل ويتقدم بتوصياته لحماية الأفراد صحيا . فتشمل الدراسة مثلا وسائل التهوية والاضاءة والنظافة داخل المصنع والتخلص من الأتربة والغبار والروائح واستخدام الوسائل الوقائية ضد الحوادث أو الأمراض مثل توفير ملابس خاصة للعمال أو اتخاذ احتياطات معينة ضد بعض الأمراض الصناعية أو تحديد الحمولات بأوزان معينة منعا للتسبب فى الحوادث للعمال الذين يقومون بمناولة المواد يدويا ، كما قد يقترح القائم بالدراسة تحديد فترات للراحة أو تخفيض الضوضاء أو غير ذلك من الوسائل التى تقلل من الاجهاد البدنى والذهنى للأفراد .

وتتطلب الرعاية الصحية الكشف الطبي على جميع العاملين الجدد بالإضافة إلى تقديم النصائح الطبية لكل من يطلبها واجراء العلاج السريع لكل من يصاب بحالات مرضية أثناء العمل . ومما يجدر ذكره أن نقص الانتاج نتيجة ضعف الحالات الصحية للعمال يزيد كثيرا عن النقص الذى يتسبب عن عدم الاستقرار الصناعى . وعلى ذلك فان كل اهتمام بالظروف الصحية وتحسين فى مستويات معيشة الأفراد سيؤدى إلى زيادة فى الانتاج .

ويتوقف مدى الاهتمام بناحية الأمن الصناعى على نوع العمليات ومدى الاخطار التى تنطوى عليها . فاذا زادت احتمالات الحوادث كما هو الحال فى الصناعات الثقيلة فانه يجب تعيين مهندس متخصص فى شئون الأمن الصناعى يكون تابعاً فى بعض الأحيان لمدير شئون الأفراد بينما فى أحيان أخرى قد يتبع مدير إدارة الانتاج .

وحيث أنه من الدراسات يتضح أن معظم الحوادث الصناعية ترجع إلى حالات الاهمال أو الخطأ فى القيام بالأعمال وليس إلى وجود عيوب أو عطل فى الماكينات والمعدات المستخدمة فى الانتاج فان من الامور الهامة فى تقليل الحوادث أن تجرى حملات دورية للتوعية بين العمال تهدف إلى بيان الاخطار التى يتعرضون لها وكيفية تجنبها . كما أن دراسة الاحصائيات الخاصة بالحوادث يساعد على اتخاذ الوسائل الكفيلة بتخفيضها .

سابعا ـ الخدمات الترفيهية والاجتماعية :

قد تبخل بعض المشروعات بتوفير هذه الخدمات نتيجة اعتقادها بأنها ليست

لها تأثير ملموس أو مباشر فى الانتاج . وأنه إذا كان من غير الممكن تقديم أرقام توضح العلاقة بين هذه الخدمات وبين الانتاج المتحصل عليه من الأفراد إلا أنه قد ثبت بالدراسات والتجارب أن مثل هذه الخدمات ضرورية لرفع الكفاية الانتاجية وكسب ثقة الأفراد وتعاونهم .

من هذه الخدمات اقامة كانتينات للوجبات الخفيفة أو صالات للطعام الكامل فى بعض المشروعات حيث تقدم الوجبات الغذائية بأسعار مخفضة . كما يجب توفير الأماكن النظيفة اللازمة لاغتسال العمال وخاصة إذا كانت العمليات الانتاجية تتطلب ذلك .

وتقوم بعض المشروعات بتوفير وسائل الانتقال لعمالها إذا كانت مواقع العمل بعيدة عن أماكن السكن . ويقوم البعض الآخر بانشاء المساكن اللازمة لاقامة العمال وخاصة القادمين من أماكن بعيدة . كما تولى المشروعات الحديثة أهمية خاصة الى تصميم مبانيها من الداخل حتى تكون مرضية كأماكن للعمل يقضى فيها الأفراد معظم حياتهم ويعيشون بين جدرانها سنوات طويلة . وهذا ما يدعو بعض المشروعات الى اتخاذ مواقعها فى الضواحى بعيداً عن التكدس داخل المدن حتى تجد الحرية الكافية فى تصميم مبانيها بالشكل الذى يوفر للعمال أكبر قدر من الراحة والارضاء النفسى .

وحيث تقوم المشروعات فى أماكن بعيدة عن المدن كما فى حالة المصانع المقامة فى المناطق الريفية تعمل المشروعات على توفير وسائل الترفيه للعمال مثل النوادى وصالات السينما وأماكن مزاولة الألعاب الرياضية .

ثامنا ـ الاتصال وتبادل البيانات :

إذا وجد نظام جيد للاتصال ونقل وتبادل البيانات داخل المشروع فانه يعمل على إزالة كثير من الأسباب التى قد تؤدى إلى سوء الفهم أو الاستياء بين الأفراد نتيجة معلومات خاطئة أو محرفة وردت إليهم من مصادر غير مسئولة . كما يساعد مثل هذا النظام على القيام بجميع أوجه النشاط المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع .

ومسئولية إدارة شئون الأفراد فى هذه الناحية هى أن تدرس وتخطط وتضع أحسن نظام للاتصال وربط أجـــزاء المشروع وتزود الإدارات المختلفة بنتائج دراساتها والبرنامج الذى تقترح تطبيقه . ومن الوسائل التى يلجأ اليها المشروع لتزويد الأفراد بمعلومات معينة أن يقوم بطبع وتوزيع نشرات تبين تاريخ المشروع والغرض منه والبناء التنظيمى له والسياسات العامة التى يسير عليها ، مع إعادة طبع هذه النشرات لإدخال التعديلات على البيانات الواردة فيها حتى تتمشى دائما مع تطور المشروع وتغير الظروف المحيطة به .

كما يمكن للادارة استخدام نشرات الحائط بغرض تذكير الأفراد بالإنتاج وتحسين الجودة مثلا أو اتباع الطرق الصحيحة فى العمل لمنع الحوادث . كما يمكن عن طريق هذه النشرات تنمية التعاون بين العاملين وتقوية روح الولاء فيهم نحو المشروع . كذلك تستخدم نشرات الحائط فى إيصال أى بيانات صادرة من الإدارة إلى الأفراد . وتقوم بعض المشروعات بإصدار صحيفة أو مجلة خاصة كل فترة معينة تحوى مقالات وأخبارا عن نشاط المشروع ومدى التقدم الذى أحرزه ، كما تشتمل على أوجه النشاط الاجتماعى للعاملين فى المشروع .

ومن الوسائل الأخرى التى تلجأ اليها بعض المشروعات وضع نظام لتشجيع

الاقتراحات من جانب العاملين، وبذلك تفتح المجال لوصول المعلومات والأفكار من أسفل الى أعلى ، كما تشجع الأفراد على الاهتمام بأعمالهم ومحاولة الوصول الى الطرق التى تؤدى الى تحسين القيام بها . وفى حالة وجود مثل هذا النظام تكون عادة لجنة مهمتها مراجعة الاقتراحات المقدمة وتحديد المكافآت التى يدفعها المشروع مقابل كل اقتراح تقبله اللجنة وترى فيه تحسينا فى أداء أحد أوجه النشاط فى المشروع .

الفصل الحادى عشر

الإشراف والتوجيه

الوظيفة الادارية الرابعة

أولا — الاشراف

تعريف :

فى الصناعة ، فى التجارة ، فى الحكومة ، وبصفة عامة حيثما كانت هناك أعمال يجب القيام بها ، فان وظيفة الإشراف تحتل المكان الأول من حيث الأهمية لأنها هى التى يعتمد عليها نجاح المشروع فى توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف الموضوعة(١). ويمكن أن نعرف المشرف ببساطة بأنه الشخص المسئول عن أعمال آخرين .

---

(١) للتعرف بتفصيل أكبر على طبيعة الاشراف وقيادة الأفراد يمكن الاطلاع على المرجعين الآتيين :

Brown, Milton, Effective Supervision, (The Macmillan Company, New York, 1956).

Calhoon, Richard P., and C. A. Kirkpatrick, Technique of Successful Supervision, (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1956).

اختيار المشرف :

من التعريف السابق يمكن القول ان المشرف هو فى مركز قيادى بالنسبة للمجموعة التى تحت إشرافه . والقائد لأى مجموعة يجب أن تتوفر فيه صفات معينة . وعلى ذلك نتوقع من الشخص الذى وقع عليه الاختيار ليشرف على أعمال أفراد آخرين :

١ ـ أن يكون ملما بالعمل المكلف به والطريقة التى يجب أن يتم بها هذا العمل ، وأن يكون قادراً على تدريب الأفراد على هذه الطريقة .

٢ ـ أن يتوفر لديه الاهتمام ليس فقط بالعمل الذى يقوم به ولكن أيضا بالعمل الذى يقوم به المشروع الذى يعمل فيه .

٣ ـ أن يدرك بسرعة ما هو مطلوب منه ويعمل على تنفيذه بكفاية .

٤ ـ أن يكون على علاقات طيبة مع الأفراد العاملين معه حتى يتبعوا أوامره عن رغبة صادقة .

٥ ـ أن يكون طموحا وأن يعمل على أن يتقدم باستمرار ولكن ليس على حساب الآخرين .

٦ ـ أن يكون قادراً على أداء العمل المطلوب منه أو أن يبدى أسبابا قوية ومعقولة إذا رأى أن ما يطلب منه لايمكن تنفيذه .

مسئوليات المشرف :

عندما يعين شخص مشرفا فإنه يصبح مسئولا عن أعمال الأفراد الذين تحت اشرافه ، أما قبل ذلك فإنه كان مسئولا عن عمله فقط وعن اتباع القواعد واللوائح

والقوانين الخاصة بهذا العمل وكان أيضا مسئولا عن التعـاون بينه وبين زملائه فى العمل . أما بعد أن يعين مشرفا فإنه يظل مسئولا عن القيـام بعمل معين ، ولـكن بجانب ذلك يصبح مسئولا بدرجة أكبر عن المحافظة على القواعد واللوائح والقوانين ، وكذلك عن تقوية روح التعـاون بينه وبين من يعمل معهم ، هذا بالإضافة إلى مسئوليات جديدة يفرضها عليه عمله كمشرف ؛ ويمكن وضع هـذه المسئوليات الجديدة فى أربع نقط كالآتى :

(١) تخطيط العمل :

وظيفة الإشراف وظيفة إدارية تتطلب اتخـاذ قرارات من الشخص القـائم بها . فالمشرف عندما توكل إليه مهام معينة فإنه لا يزود بجميع تفاصيل القيـام بهذه المهام بل يترك له أمر دراسة طبيعتها وأحسن الطرق للقيام بهـا فى حدود ما أعطى له من إمكانيات . على المشرف إذن أن يضع خطة العمل ، وعليه أن يتخذ قرارات ، ولا يرجع فى كل صغيرة إلى رئيسه لـكى يطلب منه النصح أو الاوامر . على المشرف أن يحل مشاكله بنفسه وأن يخطط عمله آخذا فى اعتبـاره عوامل مختلفة مثل :

١ ـ توفير جميع الإمكانيات اللازمة للقيام بالعمل .

٢ ـ استخدام أحسن الطرق فى تنفيذ العمل وبحيث يكون فى متناول الأفراد القيام بها بأعلى درجة من الـكفاية .

٣ ـ توزيع الأعمال على الأفراد توزيعا عادلا .

٤ ـ الاستعداد الـكامل لمقابلة أى حالات طارئة أو غير متوقعة .

٥ ـ توزيع الوقت بالنسبة للمهام المطلوبة بأحسن شكل ممكن.

(٢) استخدام السلطة :

مع المسئوليات الجديدة التى تفرضها وظيفة الاشراف على القائم بها فإن هناك أيضا السلطة التى تتمشى مع هذه المسئوليات. والسلطة هى قوة فى متناول المشرف استخدامها على العاملين معه . ويتوقف نجاح المشرف أو فشله على الطريقة التى يستخدم بهـا سلطته . لذلك يجب على المشرف أن يتعرف على حدود سلطته . فعليه أن يعرف مثـلا هل فى حدود سلطته أن يعين أفراداً جدد أو يستغن عن أفراد موجودين ، هل يستطيع أن يرفع من مرتبات أوأجورمن يعملون معه، هل يستطيع أن يوقع عقوبات مالية كاستقطاعات مثـلا من المرتب أو الأجر ، هـل يستطيع أن يوزع الأعمـال بين الأفراد العـاملين تحت إشرافه كيفما يريد ، هل يستطيع تعدى حـدود مجموعته ويوجـه إرشاداته إلى أفـراد تحت إشراف آخرين . . . . الخ .

المدير النـاجح والقائد الـكفء هو الذى لايلجأ كثيرا إلى استخـدام السلطة والتهديد بها وإنما يوزع الأعمال ويشرح لـكل فرد عمـله ويحاول حفزه إلى أداء عمله على أكمل وجه ممكن . فاذا نجح المشرف فى تـكوين دافع ذاتى فى كل فرد نحو العمل الذى يقوم به ومسئولية ذاتية ورغبة فى العمل فانه فى الامكان فى مثل هذه الحالة أن يسير العمل نحو الأهداف الموضوعة بسهولة ويسر وبأقل استخدام للسلطة من جانب المشرف .

(٣) أيصال البيانات الخاصة بالعمل :

يتلقى المشرف الـكثير من الأوامر والبيانات الخاصة بالعمل من المستويات الأعلى ، وعليه أولا أن يتفهم جيدا هذه الأوامر والبيانات ويوجه ما يريد من

أسئلة إلى رؤسائه ثم عليه ثانية أن ينقل ما يراه من أوامر وبيانات إلى العاملين معه . وفى سبيل ذلك قد يكون من اللازم إعادة صياغة الأوامر ووضع البيانات بالشكل الذى يسهل فهمها وتنفيذها بالنسبة للمرؤوسين . من واجب المشرف أيضا أن يجمع كل ما يمكن من حقائق عن العمل ودرجة التقدم فيه ، وعليه أن ينقل إلى الادارة مايراه ضروريا من بيانات يجب إحاطتها بها وليس كل صغيرة تحدث فى نطاق عمله . وترفع هذه البيانات من المشرف إلى الادارة على شكل تقارير أو عن طريق المقابلات الشخصية . كذلك يجب تبادل المعلومات بين المشرف والمشرفين الآخرين فى نفس المستوى .

(٤) توجيه جهود الاخرين للوصول الى نتائج معينة :

إن هناك فرقا كبيرا بين أن يقوم شخص بعمل معين بنفسه وبين أن يصبح مسئولا عن ملاحظته وتوجيه جهود الآخرين فى القيام بهذا العمل المعين . فالمشرف الناجح هو الذى يستطيع أن يدفع الآخرين إلى القيام بالعمل المطلوب بأعلى درجة من الكفاية . وهناك نوع من الرؤساء يجدون من الصعوبة أن يثقوا فى مرؤسيهم . إنهم ينتقدون كل عمل لا يصل إلى مستوى الكمال ، ربما لأنهم كانوا قبل وصولهم إلى مركز رئاسى يقومون بأعمالهم بدرجة عالية من الاتقان. ولكن يجب على مثل هؤلاء أن يميزوا بين العمل الكامل المثالى وبين العمل المرضى المناسب . كذلك يجب على هؤلاء أن يقاوموا الشعور الذى قد يمتلكهم ويدفعهم نحو القيام بالعمل بأنفسهم .

أن واجب المشرف الناجح أن يوجه أعمال الآخرين وألا يقوم بنفس العمل إلا فى الظروف الطارئة التى تحتم عليه مشاركة الآخرين الذين تحت إشرافه فى بعض ما أوكل اليهم من أعمال . مهمة المشرف هى أن يلاحظ ، أن يتأكد من

أن كل فرد يعرف جيدا العمل المطلوب منه والطريقة التى يؤديه بها وأن عنده الرغبة فى أن يؤدى هذا العمل .

اتجاهات فى الاشراف :

(أ) الصورة القديمة :

كان المشرف هو الرئيس Boss الذى يجب أن يخشى جانبه ، وكان ينظر إلى من يعمل تحت رئاسته على أنهم أيادى Hands ، وكانت فى يد الرئيس السلطة فى أن يبقى على هذه الأيادى أو يكسرها . وكانت كلمته هى القانون ، وكان يشعر التابعين له بكل وسيلة بأنه متميز عنهم ومتعالى عليهم . وكان التابعون ينظرون إلى رئيسهم نظرة خوف واستسلام لأنه كان مصدر رزقهم والمتحكم فى مصائرهم . هذا النوع من العلاقة بين رئيس ومرؤس أو بين صاحب عمل وعامل غير موجود الآن ، فقد ارتفعت قيمة الفرد كإنسان ، وقامت الكثير من الدراسات النفسية والاجتماعية بغرض التوصل إلى أعلى درجة من الكفاية الانتاجية من جانب الفرد فى قيامه بالعمل الموكل اليه . وتحقق الرؤساء والمديرون من أهمية معاملة الأفراد معاملة عادلة وتأكد لديهم أن العلاقة بين الادارة والعمل هى علاقة تعاونية تربطها المصلحة المشتركة .

(ب) زيادة الضغط ونتائجه:

قد تحتم بعض الظروف على المشرف أن يزيد الضغط على العاملين معه بغرض الاسراع فى إنهاء المهام الموكولة إليهم ، والإسراع فى العمل يتطلب جهوداً إضافية. والمشرف الناجح هو الذى يعرف متى وكيف يستخدم الضغط للحصول على مزيد من الجهود ، وإلى أى مدى يستخدم هذا الضغط . فاذا كان الضغط لفترة قصيرة

المدى فمن الممكن أن تتولد لدى المجموعة رغبة فى التعاون مع المشرف لانجاز العمل المطلوب فى الوقت المطلوب من ناحية أخرى فإن بعض الضغط مطلوب فى كل الأعمال حتى تسير دفة العمل . ولكن على المشرف أن يأخذ فى الاعتبار النتائج الآتية التى قد تتولد عن زيادة الضغط عن الحدود المطلوبة :

١ - الضغط الزائد يؤدى إلى الوقوع فى أخطاء كثيرة وإلى زيادة التلف والحوادث والعمل المرفوض الذى لا يصل إلى المستوى المطلوب . فالفرد عندما يشعر بزيادة الضغط عليه يصبح فى حالة من توتر الاعصاب تقلل من كفايته وإنتاجيته . وقد يزداد العمل كميا نتيجة الضغط ولكن يتدهور من ناحية الكيف أى درجة الجودة والدقة والاتقان .

٢ - قد يؤدى الضغط الأكثر من اللازم إلى زيادة حالات التغيب عن العمل. فعندما يشعر الأفراد بزيادة الضغط عليهم فسيحاول كل منهم اختلاق الأسباب للتغيب عن العمل ، مما يؤدى إلى نقص الانتاج وتدهوره بدلا من زيادته . أى تكون النتيجة عكس مايهدف اليه المشرف اصلا من زيادة الضغط .

٣ - قد يؤدى الضغط إلى تدهور العلاقات بين المشرف والعاملين معه ، فيتولد عند الأفراد شعور بالاستياء والتذمر ، وينظرون إلى المشرف أو المسئول عن سياسة زيادة الضغط على أنه رئيس يريد استخدام سلطته لفرض ظروف غير عادلة .

(ج) الاشراف الديموقراطى :

المشرف الديموقراطى هو الذى يراعى المبادىء الآتية فى علاقاته مع الأفراد الذين يعملون معه :

١ - أن العمل الذى تم لم يكن ليتم إلا بالأفراد ، وأن الماكينات والعدد

وطرق القيام بالعمل ماهى إلا أدوات ، وهى وإن كانت ضرورية إلا أن الأفراد هم الذين أنتجوا .

٢ ـ أن الأفراد الذين يعملون تحت إشرافه وإن كانوا يقومون بأعمال متشابهة إلا أنهم يختلفون فى الطباع والميول والتفكير ، ولهذا يتحتم معاملة كل منهم بما يتفق مع صفاته الشخصية .

٣ ـ أن مهمة الاشراف هى قيادة وليست رئاسة ، وأن القائد من الممكن أن يكون عادلا وصديقا للعاملين معه فى نفس الوقت الذى يكون فيه حازما .

٤ ـ أن مهمة الاشراف مساعدة كل فرد فى بذل أقصى طاقته فى العمل وتشجيعه ماديا ومعنويا .

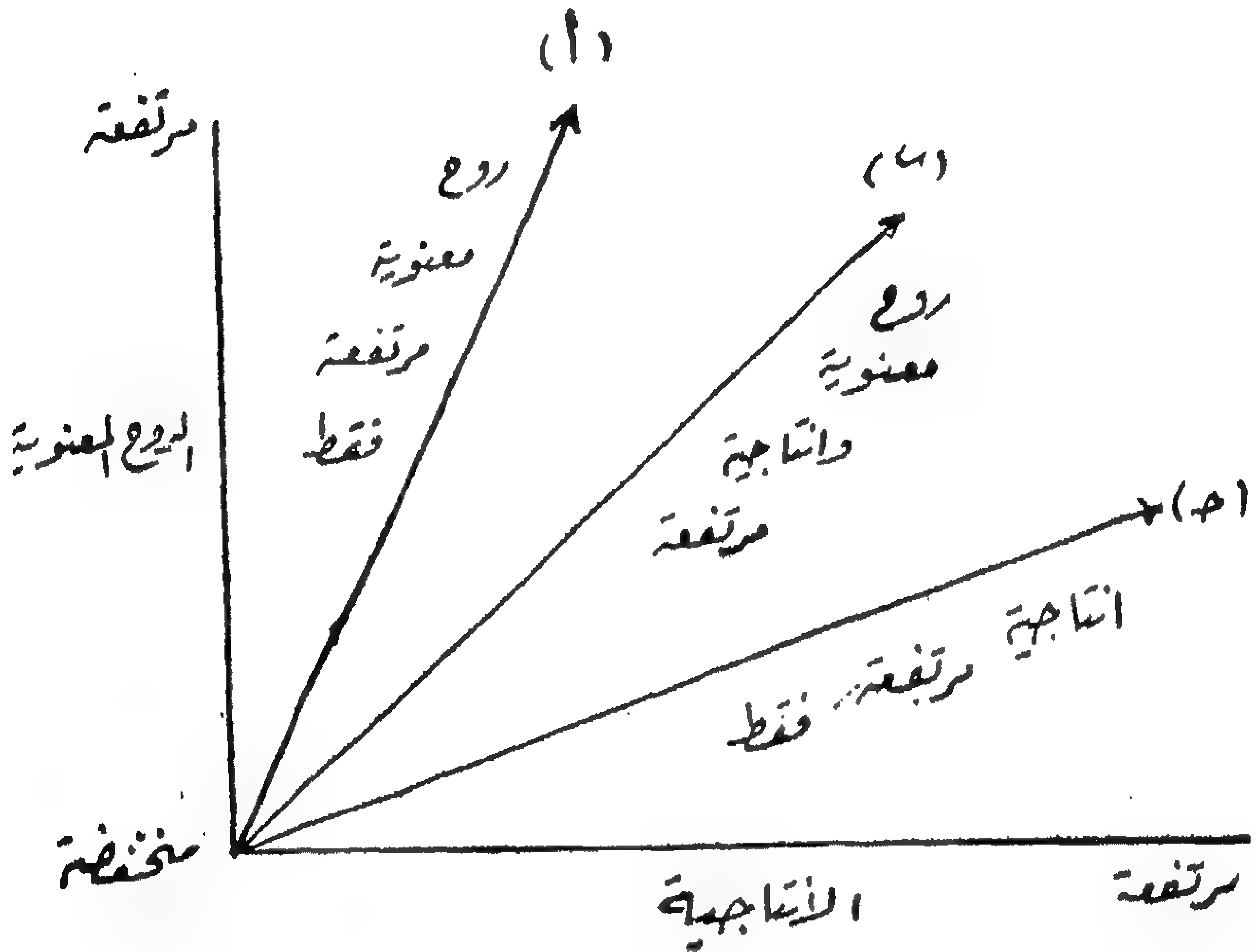
٥ ـ أن يشرك المشرف الأفراد العاملين معه فى حل المشاكل التى تعترض العمل ، وأن يعطيهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم ، وأن يثق فيهم ويشعر كل فرد منهم بأهميته وبالدور الذى يقوم به فى المجموعة .

المشرف وواجبه نحو زيادة الانتاجية ورفع الروح المعنوية :

ليس من الضرورى أن يتبع رفع الروح المعنوية للافراد زيادة فى إنتاجيتهم ، بمعنى أنه قد نتمكن من زيادة إنتاجية الفرد مع تدهور روحه المعنوية ، كذلك قد نرفع من الروح المعنوية للفرد ومع ذلك تقل إنتاجيته . فمثلا إذا طبقنا الإدارة العلمية فإننا نتمكن من زيادة الانتاجية ، وهو ما حققه فردريك تيلر قائد حركة الادارة العلميـة عن طريق دراسات الوقت والحركة برغم نقص الروح المعنوية للعمال . ومن الممكن أيضا أن ترتفع الروح المعنوية للافراد نتيجة اتباع أسس العلاقات الانسانية ، ومع ذلك تنخفض الانتاجية . والمشرف الناجح هو الذى

يحقق الهدفين ، أى يزيد من إنتاجية الفرد وفى نفس الوقت يرفع من روحه المعنوية . وإذا تحقق ذلك فاننا نطلق على هذه الحالة «الاشراف الفعال» .

ويمكن توضيح العلاقة بين الانتاجية والروح المعنوية بالرسم البيانى كالآتى :



وكما سبق أن ذكرنا حيث أن الفرد وحده هو الذى ينتج فإنه من واجبات وأسس الاشراف الفعال أن يولى اهتماما أكبر للفرد ثم للعمل ، بمعنى أنه إذا تمكن المشرف من حفز الأفراد نحو العمل وكسب رغبتهم فى التعاون كما تمكن من رفع روحهم المعنوية وهيأ لهم جميع ظروف العمل المناسبة ، فان زيادة الانتاجية تصبح سهلة التحقيق. وإذا اهتم المشرف بالعمل فقط وأهمل الفرد فإنه ربما ينجح فى الفترة القصيرة فى الحصول على إنتاجية أكبر ولكن فى الفترة الطويلة لابد أن تتدهور إنتاجية الأفراد .

ثانيا : التوجيه

تعريف :

التوجيه وظيفة إدارية تنفيذية تنطوى على إرشاد المرؤسين والاشراف عليهم، وتعنى وظيفة التوجيه العمل على إنجاز المهام الموكولة إلى الآخرين . ومن الممكن أن نضع الخطط وأن نقيم التنظيمات ، وأن نملأ المراكز بالأفراد ، ولكن لن يمكن إنجاز أى عمل إلا بعد تعليم الأفراد ما هو مطلوب منهم . ويمكن مقارنة الفرق بين الوظائف الإدارية الأخرى وبين وظيفة التوجيه بالفرق بين الجلوس أمام عجلة القيادة فى سيارة ومحركها ساكن وبين إدارة السيارة للسير بها .

وقد أدى عدم الاهتمام بالطريقة التى يجب اتباعها للسير بالأعمال إلى اتباع الكثير من الوسائل غير السليمة والمبنية على معلومات ناقصة وعلى التجربة والخطأ . ومن التعريف السابق يمكن أن نرى أن مهمة المدير تنطوى على مسئولية تعليمية بالنسبة لمن يعملون معه . فيجب عليه أن يشرح لهم طريقة تنفيذ الأوامر التى يصدرها لهم ، كما يصحح لهم ما قد يقعون فيه من أخطاء . وعليه أن يوزع الاختصاصات بين الأفراد ، ويوجههم نحو العمل الجماعى والتعاون فى سبيل تحقيق الأهداف العامة .

العلاقة بين التوجيه وتفويض السلطة :

السلطة هى الحق فى إصدار الأوامر إلى المرؤسين بغرض القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين . وهى من الأساسيات التى تقوم عليها الإدارة . وعندما يقوم المدير بتوزيع الأعمال فإنه فى نفس الوقت الذى يحدد فيه واجبات الأفراد يقوم بتفويض السلطة اليهم لتنفيذ هذه الأعمال . ولكى يكون تفويض السلطة

على أساس سليم ولكى تكون حدود السلطة المفوضة إلى شخص معين واضحة ، فإنه يجب أن تكون المهام الموكلة إليه واضحة ومحددة .

وفى المستويات العليــــا من الادارة يكون تفويض السلطة عاما ، أما فى المستويات الاقل فإن تفويض السلطة يأخذ شكلا مفصلا ، أى يحدد فى أمر تفويض السلطة الحالات التى ينطبق عليها هذا التفويض . قد يكون مثلا من سلطة أحد أعضاء الإدارة العليا توقيع العقوبات على المرءوسين ، وعندما يفوض هذه السلطة المعينة إلى من يعملون تحت إدارته فإنه يحدد لهم أنواع العقاب التى يمكنهم توقيعها والحالات المعينة التى يوقعون العقاب فيها .

ولكن حيث أن السلطة وسيلة وليست غاية فى حد ذاتها فإنها يجب أن تكون أداة فى يد كل مدير فى مركز إشرافى وتوجيهى على مجموعة من الأفراد . وهذا يدعونا إلى القول بأنه بجانب السلطة الصريحة التى يتمتع بها كل مدير هناك سلطة ضمنية تمكنه من مواجهة الظروف والمواقف غير المتوقعة . والاعتراف بهذه السلطة الضمنية يساعد على إدخال قدر من المرونة فى الادارة بما يتفق مع تحقيق الأهداف الموضوعة .

وهناك نوع من المديرين لا يحاول تفويض أى سلطة إلى من يعملون معه ، ويرجع ذلك إلى عوامل نفسية . فمثل هؤلاء المديرين لا يثقون فى مرؤسيهم أو مساعديهم ، وهم يخافون إذا فوضوا بعض سلطاتهم إلى مساعديهم أن يسىء الأخيرون استعمال هذه السلطة أو يقعوا فى أخطاء قد تؤدى إلى فقد هـــؤلاء المديرين لمناصبهم . ومن عيوب عدم المرونة فى تفويض السلطة أن المدير لن يجد له مساعدا يستطيع أن يعتمد عليه إذا تخلف عن العمل . كما أن مثل هذا المدير عندما تعرف عنه هذه الميول والاتجاهات فلن يجد من يرغب فى أن يعمل معه

لأنه يحرم من يعملون معه من مزاولة المهام الإدارية واكتساب الخبرة . هذا بالاضافة إلى أن هذه السياسة تؤدى إلى شلل الأعمال وعدم الاستفادة من طاقات الأفراد .

وهناك من المديرين من ينظرون نظرة إيجابية نحو مهمة التوجيه وتفويض السلطة ولا يعلقون أهمية كبيرة على المحافظة على مراكزهم الشخصية عن طريق تركيز السلطة فى أيديهم وحرمان مساعديهم من كل سلطة . هؤلاء المديرون يعطون الفرصة لمساعديهم لكى يتمكنوا من تنمية القدرات الإدارية لديهم ويشجعونهم على تحمل المسئولية . وهذا يتطلب التعرف على مقدرة هؤلاء المساعدين حتى تعطى لهم السلطة بالقدر الذى يمكنهم استعماله وبحيث يمكن التدرج بهم فى تحمل المزيد من الأعباء والمسئولية . وتتطلب السياسية الايجابية فى التوجيه فتح الباب بين الرئيس والمرؤسين لتبادل المعلومات ووجهات النظر والاقتراحات ، كما تتطلب من المدير أو الرئيس الصبر وتقبل أخطاء مساعديه بصدر رحب وتصحيحها حتى يتم لهم الالمام التام بالمواقف المختلفة .

إن الاتجاه نحو تركيز السلطة فى يد الرؤساء يجد ترحيبا وقبولا لدى الأشخاص الذين يتهربون من المسئولية والذين يرغبون فى العمل حسب أوامر محددة لا يحيدون عنها . ومثل هؤلاء الاشخاص لايرجى منهم أن يكونوا فى يوم من الأيام فى مراكز إدارية تنطوى على مسئوليات كبيرة ، وحتى لووضعتهم الظروف فى مثل هذه المراكز فإنهم لن يكونوا مديرين أكفاء . أما سياسة اللامركزية فى السلطة فتعمل على تنمية الأفراد فى المناصب التى يحتلونها وتؤهلهم للقيام بأعمال أكبر وأكثر مسئولية ، والمدير الذى يشجع اللامركزية فى السلطة هو من نوع القادة الايجابيين .

تفويض السلطة :

عند تفويض السلطة يجب أن نراعى المدى الذى تفوض اليه السلطة لكل فرد . ومن الطبيعى أن تفوض السلطة إلى الاشخاص الاكفاء القادرين على استخدامها . ويجب تفويض السلطة بالقدر الذى يتناسب مع الزيادة فى الخبرة ، وهذا لا يتأتى إلا بإشراف المدير إشرافا دقيقا على مساعديه والتعرف على مدى ما وصل اليه كل منهم من خبرة . وهكذا سنجد أن المساعدين يحصلون على سلطات بدرجات مختلفة . وعلى المدير أن يتعرف على الأشخاص الذين يبدون استعدادا لتحمل أعباء أكبر فيعطيهم سلطات أوسع وعلى الاشخاص الذين أساءوا استخدام السلطات المخولة لهم فيعمل على سحبها منهم .

اصدار الاوامر :

الأوامر هى الوسيلة التى يوجه بها المديرون الأفراد الذين يعملون معهم ، وهى الوسيلة التى تدار بها عجلة العمل . وعلينا أن نتعرف على معنى الأمر واستعمالاته والقيود المفروضة عليه . الأمر هو أن يطلب رئيس من مرؤس القيام بعمل معين أو الامتناع عن العمل فى ظروف معينة . ومن هذا التعريف نلمس العلاقة التى تربط بين الرئيس والمرؤس والتى تعطى الاول الحق فى إصدار الامر إلى الثانى . هذه العلاقة فى اتجاه واحد ، أى من الرئيس إلى المرؤس ولايمكن عكسها . كذلك لا يمكن أن تقوم هذه العلاقة بين رئيسين فى مستو واحد من حيث المركز والرتبة أو الدرجة ، كذلك يمكن القول بصفة عامة ان هذه العلاقة تربط بين رئيس ومرؤس فى نفس الإدارة ، ولا تكون موجودة بين رئيس ومرؤس فى ادارتين مختلفتين الا فى حالة السلطة الوظيفية .

يجب أن يتمشى الأمر مع أوجه النشاط التى يقوم بها المشروع ، أو بعبارة

أخرى يجب ألا يتعارض أى أمر مع تحقيق الأهداف الموضوعة للمشروع . كذلك من طبيعة الأمر أن يكون واجب الاتباع والتنفيذ من الشخص الذى أصدر اليه ، والمدير الذى يكون له حق اصدار الأوامر ولكن لا تكون عنده سلطة اجبار الافراد على تنفيذها يفقد القدرة على إدارة العمل فى نطاق إدارته . فيجب أن يعطى كل مدير سلطة توقيع عقوبات مختلفة لمواجهة أى مواقف ، مثل رفض أحد الأفراد اطاعة الأمر أو اساءة فرد آخر تنفيذ الأمر .

طريقة اصدار الأمر :

قد يكون الأمر المصدر مكتوبا أو شفوياً ، وقد يصدر بطريقة رسمية أو غير رسمية ، كما قد يكون الأمر فى صيغة عامة أو قد يكون محددا . ويتوقف اصدار الامر كتابة أو شفوياً على مدى استدامة العلاقة بين الرئيس والمرءوس ومدى الثقة المتبادلة بينهما والرغبة فى تسجيل وقائع معينة . فإذا كانت العلاقة بين رئيس ومرءوس غير مستديمة وإذا كان هناك احتمال دائما لتغير الافراد ونقلهم من عمل لآخر ومن إدارة لأخرى فإنه فى هذه الحالة يتعين اصدار الأوامر كتابة . كذلك اذا كانت الثقة غير متوفرة فى العلاقة بين الرئيس والمرءوس فإن هذه الحالة تتطلب أن تكون الأوامر مكتوبة . وحيث أن المرءوس هو الذى ينفذ وهو الذى يتحمل المسئولية فإن من صالحه أن تكون الأوامر المصدرة اليه مكتوبة حتى يغطى موقفه فى حالة اكتشاف أى خطأ فى الأمر المصدر . وتساعد الأوامر المكتوبة على تحديد السلطة والمسئولية ، فيمكن عن طريقها الحكم عما اذا كان أحد الأفراد قد تعدى حدود سلطته فى تنفيذ أمر معين .

تساعد الأوامر المكتوبة أيضا على عدم تضارب الأوامر أو تكرارها . فالأمر الصادر كتابة يحتم على الرئيس الذى يصدره أن يكون حريصا وألا يتعدى حدود سلطته وألا يعتدى على اختصاصات الآخرين . وإذا فرض وحدث أى تضارب فى الأوامر فانه يكون من السهل إصلاحه أو تداركه إذا كانت الأوامر مكتوبة . وتساعد الأوامر المكتوبة على نقل المعلومات والبيانات الخاصة ببعض الأوامر التى تحتاج إلى شرح وتوضيح لطريقة تنفيذها والحدود التى تنصب عليها. والأوامر المكتوبة بطبيعتها أوامر رسمية ، أما الأوامر الشفوية فإنها لا تتقيد بشكل معين .

وقد يكون الأمر عاما أو محدداً . وفى حالة المديرين الذين لا يرحبون بتفويض بعض سلطاتهم إلى مساعديهم نجدهم يفضلون استخدام الأوامر المحددة، إذ فى ذلك من وجهة نظرهم ضمان لتنفيذ الأوامر بالشكل الذى يرغبون فيه . فالأوامر المحددة بالنسبة لهم هى وسيلة للتوجيه والإشراف . ويعتمد استخدام الأوامر المحددة على مدى قدرة الرئيس على التنبؤ بالظروف المحيطة بالعمل وبالاحتياجات المطلوبة لتنفيذه بحيث يمكنه أن يحدد لمرؤسيه بالتفصيل كل مايجب عليهم عمله . أما الأوامر العامة فتستخدم حيث يكون من الصعب التعرف على الظروف التى ستؤثر على طريقة القيام بعمل معين . وإذا كان تنفيذ الأمر سيتم فى مكان غير المكان الذى صدر منه فإنه فى هذه الحالة يجب أن يكون الأمر عاما حتى تتوفر لدى منفذ الأمر المرونة المطلوبة للتكيف حسب الظروف المحيطة به .

وهناك من الأشخاص من لا يرحب بالأوامر المحددة ويظهر استياءه من حرمانه من استعمال حكمه الشخصى وتقديره فى تنفيذ الأوامر، ويكون مستعداً

لتحمل أى مسئوليـــات تنطوى على عدم القدرة على تنفيذ الأوامر على الوجه المطلوب ، بينما هناك أشخاص لا يرغبون فى العمل إلا فى ظل أوامر محـــددة ومفصلة وتحت إشراف مستمر .والمدير الكفء هو الذى يصدر أوامره بالطريقة التى تلائم حالة الأفراد الذين يعملون معه .

توقيت الاوامر :

يصبح توقيت الأوامر هاما إذا كانت هناك خطة سبق وضعها بحيث تستلزم المحافظة على إصدار الاوامر المطلوبة لتنفيذ الخطة فى أوقات محددة،حتى لاتنحرف الأوامر عن الخطة وحتى لايفشل القائمون بالتنفيذ فى تحقيق الخطة الموضوعة.

الفصل الثانى عشر

الرقابة

الوظيفة الادارية الخامسة

تعريف :

الرقابة أو المراقبة هي وظيفة إدارية تنطوى على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرءوسين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعة والخطط المرسومة قد حققت ونفذت . وعلى ذلك فهى وظيفة يقوم بها رئيس لمجموعة من الأفراد للتأكد من أن ما أنجز فعلا من أعمال يتفق مع ما كان مطلوبا القيام به . ووظيفة الرقابة بجانب كونها مراجعة على أن كل شيء قد تم بما يتفق مع الخطة الموضوعة والتعليمات المصدرة والمبادىء المتفق عليها فانها أيضا تعمل على اظهار نقط الضعف والأخطاء حتى يمكن اصلاحها ومنع تكرارها . وعلى ذلك فالرقابة تتضمن وجود أهداف وخطط ، والمدير الذى لم يقم بأى تخطيط لايستطيع أن يقوم بأى رقابة ، إذ لن تكون هناك وسيلة يستطيع بها هذا المدير أن يتأكد من أن مساعديه ومرءوسيه قد قاموا بانجاز أعمالهم بالشكل المرغوب فيه . ومن الطبيعى أن الرقابة تكون فعالية إذا كانت الخطط الموضوعة واضحة ومتكاملة ولمدد طويلة .

والرقابة لاتنصب على الماضى ، بمعنى أن المدير لايمكنه أن يراقب الماضى . وبينما فى استطاعته دراسة الأفعال التى تمت فى الماضى دراسة دقيقة لكى يرى أين

وكيف انحرفت هذه الأفعال عن الخطط، إلا أن غرضه من ذلك هو اثبات ما حدث ولماذا حدث ، ثم على فرض أن التاريخ يعيد نفسه فانه يتخذ من الخطوات مايراه كفيلا بعدم تكرار الأخطاء السابقة عند وضع الخطط لفترات مستقبلة . وعلى ذلك فان الرقابة كالتخطيط تنصب على المستقبل ، وأحسن أنواع الرقابة الادارية هو ذلك الذى يكشف احتمالات الانحرافات عن الخطط الموضوعة ويعمل على تحاشى الوقوع فيها ، وتأتى فى المرتبة الثانية أنواع الرقابة التى تساعد على اكتشاف الانحرافات عند وقوعها .

وكما أن الملاح يستعمل البوصلة دائما للتأكد من خط السير الذى يتجه فيه بالمقارنة بما سبق أن خططه ، كذلك المدير يجب أن يأخذ قراءات باستمرار للتأكد من أن المشروع أو الادارة التى يرأسها تسير فى الطريق الصحيح بحيث إذا انحرفت فانه يكشف ذلك ويعدل من الخطط حتى يعود المشروع أو الادارة الى الطريق المطلوب . إن وظيفة الرقابة هى العمل على تحقيق ما هو مطلوب .

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة فى جميع المستويات ، وليست وظيفة مقصورة على الإدارة العليا فقط كما يظن البعض، بل هى مطلوبة فى كل مستوى، وإن كانت تختلف من مستو الى مستو آخر حسب السلطة المخولة للمديرين فى المستويات المختلفة .

شروط وجود نظام جيد للرقابة :

١ ـ يجب أن تعكس النظم الموضوعة طبيعة واحتياجات أوجه النشاط القائم بها المشروع أو الادارة أو القسم، فالنظام الذى يناسب مشروعا كبيرا لايناسب

مشروعا صغيرا ، والنظام الذى يناسب ادارة الحسابات مثلا لا يناسب ادارة المشتريات ، والنظام الذى يستخدمه نائب رئيس مجلس ادارة لشئون الانتاج مثلا لايصلح أن يستخدمه رئيس للعمال . فهناك الميزانيات ونقط التعادل Break-Even Points والتكاليف المعيارية Standard Costs والأزمنة المعيارية والنسب المالية المختلفة . والمدير الكفء هو الذى يختار من هذه الوسائل ما يتناسب مع الغرض المطلوب ويتفق أكثر من غيره مع طبيعة العملية أو العمل المراد مراقبته .

٢ - يجب أن تظهر نظم الرقابة أى انحرافات فى الحال . وحيث أنه لا يمكن للمدير أن يقوم بعمل أى شىء خاص بعمليات تمت فى الماضى ، وحتى فى الحاضر لا يمكن أن يقوم بعمل شىء الا فى حدود ضيقة ، فإن النظم الجيدة للرقابة هى تلك التى تظهر الانحرافات عن الخطط الموضوعة بسرعة . النظام المثالى للرقابة هو الذى يكشف الانحرافات قبل أن تقع فعلا . وعلى أقل تقدير يجب أن تزود نظم الرقابة المدير بالبيانات الكافية بأسرع وقت ممكن حتى يتخذ قرارا بشأن إيقاف أى حالات خطأ ويحول دون استمرارها .

٣ - يجب أن تكون نظم الرقابة الموضوعة مرنة بحيث تظل صالحة للاستعمال حتى لو تغيرت الخطط أو ظهرت ظروف غير متوقعة . ويمكن توضيح هذه المرونة بمثال عن مشروع يضع ميزانية عن المصروفات المتوقعة على أساس حجم المبيعات المحتمل خلال فترة معينة ، وتعطى هذه الميزانية الحق للمدير فى أن يقوم بشراء المواد وتشغيل العمال اللازمين لمقابلة هذه المبيعات . فلنفرض أن حجم المبيعات المتوقع لم يتحقق إما بالزيادة أو بالنقص فيجب أن تكون هناك مرونة فى الميزانية لمقابلة هذه الحالات . مثال آخر حالة مدير انتاج يضع خطة لجدولة الانتاج بحيث

يكون مستعدا لمواجهة احتمالات تعطل احدى الماكينات أو مرض أحد العمال . يجب أن يكون النظام الموضوع للرقابة مرنا بحيث يعمل على مواجهة أى احتمالات فجائية . وتعنى المرونة فى نظام المراقبة أن تكون هناك أكثر من خطة موضوعة لمقابلة الاحتمالات المختلفة .

٤ - يجب أن تكون نظم الرقابة الموضوعة اقتصادية ، بمعنى أنه يجب أن تبرر هذه النظم التكاليف المنصرفة عليها . وليس من السهل الحكم على النظام الموضوع من هذه الناحية إذ من الصعب تحديد تكاليف النظام ، وكذلك فان النتائج المتحصل عليها منه تختلف من مشكلة الى أخرى وتتوقف أيضا على حجم المشروع . على أنه يمكن جعل نظم الرقابة اقتصادية إذا اخترنا للرقابة العوامل الهامة فقط التى تفى بالغرض. وفى المشروعات الكبيرة ، حيث تكون المشكلات التى تواجهها الادارة كبيرة أيضا ، وحيث تكون الخطط الموضوعة شاملة لعمليات واسعة النطاق ، وكذلك اذا كانت هناك صعوبة فى ايجاد تنسيق فعال بين الخطط الموضوعة، واذا كانت الوسائل المستخدمة فى الاتصال ونقل المعلومات غير مرضية فان هذه الحالة تستدعى وضع نظم رقابة ذات تكاليف عالية .

٥ - يجب أن تكون النظم سهلة الفهم بالنسبة للمديرين الذين سيقومون بتطبيقها . وهناك من النظم مايصعب فهمها فعلا ، خصوصا تلك التى تعتمد على المعادلات الرياضية وخرائط نقط التعادل والتحليلات الاحصائية. ومن الطبيعى أن النظام الذى لايمكن فهمه بواسطة من يطبقونه يعتبر نظاما غير فعال ويجب البحث عن نظام آخر أكثر بساطة ومناسبة للقائمين باستخدامه . وعلى ذلك يجب وضع نظم مختلفة للرقابة لتتفق مع المستويات الادارية المختلفة .

٦ - يجب أن تؤدى نظم الرقابة الى تصحيح الانحرافات . فالنظام الذى

يكشف الفشل أو الانحرافات ليس له قيمة عملية حقيقية الا إذا أوضح فى نفس الوقت الطريق لتصحيح هذا الفشل أو الانحراف. فالنظام الجيد هو الذى يكشف عن الانحرافات والمسئول عنها وكذلك ما يجب عمله بصددها .

خطوات عملية الرقابة :

تشتمل كل عملية رقابة على ثلاث خطوات أساسية وضرورية وهى :

١ - وضع معايير أو معدلات تمثل الأداء المرغوب فيه والنتائج المطلوبة .

٢ - تقييم ومراجعة الأعمال التى تمت والنتائج التى أمكن التوصل اليها .

٣ - تصحيح الأخطاء والانحرافات بين ما تم فعلا وما كان يجب أن يتم .

وسنتناول كلا من هذه الخطوات بالشرح فيما يلى :

اولا - وضع المعايير أو المعدلات:

تبنى الخطط على أساس تحقيق أهداف عامة رئيسية وأهداف فرعية موزعة على الادارات والأقسام خاصة مثلا بكمية الانتاج أو تكاليف الانتاج أوجودة الانتاج أو حجم المبيعات . ويجب أن يصاحب كل هدف معدلات أو معايير قد تأخذ شكل أزمنة معيارية للأداء أو جداول للانتاج أو حصص المبيعات . أى أنه يجب أن تكون هنالك أهداف تصوب اليها الجهود ، ونقطة نهاية توجه الطاقات وكل الإمكانيات المتوفرة للوصول اليها . ولهذا يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة ، كما يجب تحديد سلطة ومسئولية كل فرد وكل قسم وكل إدارة حتى يمكن إجراء الرقابة على الأعمال المختلفة . ويجب ملاحظة أن الفرد لايمكن أن يكون مسئولا عن الأعمال التى ليس فى قدرته التحكم فيها وإنما

يسأل فقط عن الأعمال التى تحت سيطرته وله السلطة على اتخاذ قرارات فيها .

وتوضع المعدلات والمعايير بغرض اتخاذها كأساس تقاس بالنسبة له النتائج الفعلية . وهذه المعدلات والمعايير ماهى إلاتعبير عن الأهداف المثبتة فى الخطة. وقد تكون هذه الأهداف خاصة بالمشروع أو بإدارة أو بقسم فى المشروع . فإذا أردنا مثلا إجراء الرقابة على أحد الأقسام فى محل تجزئة كبير كشيكوريل أو عمر أفندى فإنه يجب أن نضع معدلات ومعايير للعمل والأداء فى هذا القسم حتى نستطيع أن نراقب على أساسها . وهنا لايكفى ان نأخذ إجمالى المبيعات كأساس فقط بل يجب أن تكون هناك أسس أخرى تعكس حقيقة كفاية العمل داخل القسم . فيجب أن نأخذ فى الاعتبار أيضاً كمية البضاعة المردودة ، وهى ليست مجرد عملية طرح من جملة المبيعات لأن هذه المردودات تنطوى على زيادة فى المصاريف تكبدها القسم، بالاضافة إلى عدم الرضا الذى قد تسببه للعميل . ومن هنا يجب أن نأخذ أيضاً رضا العملاء كأساس للرقابة ، كذلك المخزون السلعى وكميته ، ونوع البضاعة المبيعة، وليس فقط كميتها.

وفى العمليات البسيطة تكون الرقابة سهلة ويمكن أداؤها عن طريق ملاحظة المدير للذين معه . ولكن كلما تعقدت العمليات فإن الرقابة عن طريق الملاحظة تصبح غير عملية ، ويتحتم فى هذه الحالة البحث عن طرق أخرى أكثر فعالية . ويجب على المدير فى هذه الحالة أن يتخير نقطا للرقابة يولى اليها اهتماما خاصا على افتراض ان هذه النقط اذا هو داوم على مراقبتها فإنه يكون هناك تأكد من وجهة نظره أن كل العمليات تسير حسب الخطة أو الخطط الموضوعة . وإذا

نجح المدير فى اختيار هذه النقط التى يركز عليها مراقبته فإن ذلك يمكنه من توسيع دائرة قدرته الادارية ، لأنه لن يكون غارقا فى تفاصيل تأخذ الكثير من وقته .

اختيار نقط الرقابة Control Points :

هناك الكثير من المعدلات والمعايير التى يمكن اختيارها لأغراض الرقابة وذلك نتيجة اختلاف طبيعة العمل من مشروع الى آخر ، بل من إدارة إلى أخرى فى المشروع الواحد . فيمكن مثلا قياس الانتاج عن طريق معدل الانتاج فى الدقيقة أو فى الساعه" أو فى اليوم أو فى الوردية أو فى الشهر أو فى السنه" . ويمكن وضع معدلات للتكاليف عن طريق العناصر التى تتكون منها أو على شكل معدل تكلفة للوحدة أو معدل تكلفة لكميات متغيرة من الإنتاج . ويمكن قياس الدخل من عمليات المشروع عن طريق الأرباح قبل وبعد الضرائب ، أو الأرباح كنسبة من المبيعات ، أو العائد على الاستثمار ، أو معدل دوران رأس المال . ويمكن الحكم على مدى قوة المركز المالى للمشروع عن طريق مستويات المخزون السلعى والنقدية المتوفرة ورأس المال العامل واحتياطيات الاستهلاك وغير ذلك من النسب المتعددة المستخدمة فى تحليل قوائم الميزانية مثل نسبة الأصول الجارية إلى الخصوم الجارية أو رأس المال المملوك إلى رأس المال المقترض أو الأصول العالية السيولة إلى الخصوم القصيرة الأجل.

يتوقف نجاح المدير أو فشله فى تحقيق رقابة فعالة على نجاحه فى اختيار النقط الاستراتيجية للرقابة وعلى سرعته ودقته فى مقارنة النتائج التى تحققت بالنتائج المتوقعة . ويجب أن يسأل نفسه أسئلة كثيرة مثل : ما هى النواحى التى تعكس

أحسن من غيرها الأهداف المطلوبة ؟ وما هى أحسن الوسائل التى تشير إلى أن الأهداف لم تتحقق؟ وماهى الطرق التى يمكن بها قياس الانحرافات غير العادية؟ وما هى الوسائل التى يمكن أن تظهر المسئول عن أى فشل يحدث ؟ وماهى المعدلات التى يمكن استخدامها والنقط التى يرتكز عليها لتكون تكاليف الرقابة فى أقل الحدود الممكنة مع عدم التضحية بفعالية الرقابة؟

ولكى نوضح أهمية اختيار النقط الاستراتيجية للرقابة نضرب مثلا بالرقابة على الجودة بالنسبة لسلعة معقدة كالسيارات فهى تتكون من أجزاء عديدة وكل جزء فيها يحتاج إلى رقابة . إنه لايمكن أخذ سيارة كاملة الصنع فى نهاية خط التجميع واختبارها والتأكد عن طريق ذلك بأنها وصلت الى الجودة المطلوبة . فقد تكون بها عيوب لن تكتشف إلا بعد استعمالها بمدة كافية . لهذا يجب إجراء الرقابة على أجزاء السيارة أثناء تجميعها ، بالاضافة إلى الرقابة على السيارة بعد التجميع . ولكن هل يجرى اختبار كل جزء فى السيارة ؟ وهل يجرى اختبار الأجزاء المختلفة بنفس الدقة وبطريقة واحدة ؟

يجب تحديد النقط التى تكون موضع رقابة ، ويجب عند اختبار هذه النقط أن تعمل على تسهيل عملية الرقابة ولا تعرقل الانتاج . يجب إجراء الرقابة عند النقط التى تساعد على كشف الانحرافات فى الوقت المناسب وقبل أن يصبح من الصعب اكتشافها أو اصلاحها . كما يجب اختيار نقط الرقابة التى تساعد على تخفيض التكاليف أو الخسائر . فإذا اقتصرنا على اختبار السيارة مثلا بعد الانتهاء من تجميعها فإن اكتشاف أى خطأ فيها سيؤدى الى خسائر كبيرة وتكاليف عالية تتكبدها فى البحث عن مكان الخطأ واصلاحه . وبعد اختيار نقط الرقابة فإنه عند بعض هذه النقط قد نجرى الرقابة عن طريق العينة ، بينما عند نقط أخرى قد نقوم بالرقابة على أساس الفحص أو التفتيش ١٠٠٪ ، أى على كل وحدة .

وعند كل نقطة رقابة تحدد المعايير أو المعدلات التى ستقارن بها الأعمال التى تمت . وتأخذ هذه المعايير أو المعدلات أشكالا متعـددة . فقد تـكون على شكل كمى أو نقدى أو زمنى أو كيفى . من الأمثلة على المعدلات الـكمية تحـديد حجم الانتاج أو حجم المبيعات المتوقع أو حجم العمالة لفترة مستقبلة . ومن الأمثلة على المعدلات النقدية تلك التى تنطـوى على تكاليف مثل تحديد معدلات الانفـاق على المواد الأولية أو الإعلان . ومن الأمثلة على المعدلات الزمنية وضع جدول زمنى للانتهاء من عمليات معينة . أما المعـايير الـكيفية فهى أصعب المعايير فى التحـديد والقياس، مثال ذلك محاولة وضع معيار للعلاقات العامة الجيدة التى يعمل المشروع على الوصول اليها نظراً لأنه لايمـكن ترجمة مثل هذه المعايير إلى أرقام كمية .

ثانيا ــ تقييم ومراجعة الاعمال التى تمت والنتائج التى أمكن التوصل اليها :

هذه هى الخطـوة الثانية فى عملية الرقابة وهى مراجعـــة الأعمال التى تمت ومقارنتها بالمعايير والمعدلات التى سبق وضعها لهذه الأعمال . وهنا نواجه أسئلة وهى متى تتم هذه المراجعــة ؟ ومن يقوم بها ؟ وكيف يتم وضع تقرير عنها لرفعه الى الجهة المختصة التى ستتخذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء إن وجدت ؟

وقد تتم المراجعة بالنسبة لنواح معينة من النشاط قبل البدء فى تنفيذها . فقد يصر المراقب المالى مثلاً على بحث ملف كل عميل قبل السماح له بالشراء على الحساب وذلك لـكى يتأكد بنفسه من أن الأسس الموضوعة الخاصة بمنح الائتمان قـد روعيت . وفى كثير من المشروعات لايجرى أى تعديل فى الأسعار إلا بعد موافقة المدير العـام . وقـد توضع قيود على المصروفات التى تتعـدى الميزانية الموضوعة ولا تعتمد إلا بعد موافقة مدير مسئول . كذلك قـد لا يتم نقل أو ترقية الأفراد الذين تزيد مرتباتهم السنوية عن حد معين إلا بموافقة مدير مسئول .

ويمكن القول إن هذا النوع من الرقابة يؤدى الى تعقيد الأعمال والبطء فى التنفيذ ، كما قد يعكس عدم ثقة الرؤساء فى قدرة مساعديهم على تحمل المسئولية . وقد ينطوي هذا الاتجاه فى مركزية الرقابة على عدم قدرة الرؤساء على تحديد المعايير والمعدلات المطلوبة تحديداً واضحا مما يدفعهم الى التأكد بأنفسهم من صحة القيام بالأعمال خطوة بخطوة . وقد يكون هذا الإجراء له ما يبرره بالنسبة للمشاكل الجديدة أو المشاكل ذات الأهمية الخاصة التى تستدعى ضرورة الاتصال المستمر والرقابة المباشرة من جانب الرؤساء . ولكن بالنسبة للمشاكل المتكررة أو الأقل أهمية فان اللجوء الى الرقابة المباشرة والمستمرة يدل على عدم وجود تخطيط فعال وعدم وجود ثقة فى المساعدين .

وعلى ذلك نقول إن معظم الأعمال التى تتم داخل المشروع يجب أن تسير دون انتظار للتعزيز والموافقة والاعتماد من جانب كبار الإداريين . ويجب أن تقتصر الرقابة هنا على تقييم الأعمال الجارية التى تمت حتى يكون هذا التقييم والحكم على النتائج أساسا لتنظيم الأعمال فى الفترات المستقبلة . من ناحية أخرى فانه يمكن تبسيط عملية التقييم للأعمال التى تتم عن طريق التركيز على النتائج غير المتوقعة أو غير العادية . بعبارة أخرى طالما أن العمليات تتم طبقا للخطط وفى حدود التوقعات التى تنبأنا بها فانه ليس هناك حاجة الى اتخاذ أى إجراء ، أما بالنسبة للحالات الاستثنائية مثل انخفاض الانتاج عن المعدلات الموضوعة أو زيادة المصاريف عن المستويات المحددة أو تأخر وصول المواد الأولية عن الجداول الزمنية الخاصة بالتسليم أو غير ذلك من المشاكل فانها تحتاج الى اهتمام خاص . وفى هذه الحالة من الرقابة نقول إننا نطبق مبدأ الاستثناء The Principle of Exception .

ويمكن تبسيط عملية التقييم ومقارنة النتائج بالمعدلات والمعايير الموضوعة

عن طريق استخدام طريقة العينة Sampling فى اختيار النتائج التى تجرى تقييمها والحكم عليها . وفى هذه الحالة نأخذ مثلا جزءا من الانتاج عند نقطة الرقابة لمراجعته ثم نفترض أن هذا الجزء يمثل لجميع الكميات المنتجة.

ويمكن تشبيه الرقابة عن طريق العينة وعن طريق تطبيق مبدأ الاستثناء بحالة مدير فندق كبير يضع نظاما للرقابة على جودة الطعام المقدم لنزلاء الفندق، فإما إنه يراجع هذه الجودة فى فترات يختارها بطريقة عشوائية وفى هذه الحالة يكون قد طبق طريقة العينات فى الحصول على بيانات يعتمد عليها فى عملية الرقابة ، وإما أن يقوم بعملية المراجعة والتقييم كلما وجد هناك أخطاء أو كلما وردت اليه شكوى من أحد النزلاء وفى هذه الحالة يكون قد طبق مبدأ الاستثناء .

ومن الواضح أن تطبيق طريقة العينة أو مبدأ الاستثناء يقلل من عدد المرات التى يقوم بها المدير المسئول لإجراء الرقابة وأخذ الملاحظات التى يحتاج اليها فى تقييم الأعمال والحكم عليها . وبهذا يمكن التقليل الى أدنى حد ممكن من الوقت المنصرف فى قياس النتائج عند النقط الاستراتيجية للرقابة بتطبيق طريقة العينة ، كما يمكن التقليل الى أدنى حد ممكن من الوقت المنصرف فى مراجعة واستقصاء النتائج التى ظهرت فى حالات معينة عن طريق تطبيق مبدأ الاستثناء .

وقد يطلب المدير المسئول تقارير عن الحالات الاستثنائية موضحا بها بيانات واحصائيات عن بعض أوجه النشاط، كما قد يحتاج الأمر إلى أن يباشر بنفسه ملاحظة بعض العمليات . ونوضح فيما يلى الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية، ثم الرقابة عن طريق التقارير .

١ ـ الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية :

يجب أن تلعب الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية دوراً مستمراً فى مراجعة النتائج ، إذ يمكن بواسطتها الحصول على كثير من المعلومات التى تعتبر بمثابة تقارير شفوية . كما تعطى للقائم بالرقابة فرصة التعرف على الانعكاسات التى يبديها الافراد والحصول على إجابات عن كثير من الأسئلة قد لاتتوفر فى التقارير المكتوبة . وتتضح أهمية الملاحظة الشخصية بصفة خاصة فى حالة تقييم الامور غير الملموسة كسلوك رجال البيع مع العملاء .

ففى المحلات الكبيرة ذات الاقسام قد يقوم المدير العام بالتجول لفترات محدودة يوميا بين الاقسام ليلاحظ بنفسه طريقة عرض السلع ومدى إقبال العملاء على الاقسام والسلع المختلفة وسلوك رجال البيع . ولا شك إن هذه الجولة اليومية ستمكن المدير من أخذ صورة عن سير العمل داخل المشروع ، كما تؤدى إلى تقوية العلاقات الإنسانية بينه وبين الافراد نتيجة اتصاله الشخصى بهم فى جميع المستويات مما يرفع من روحهم المعنوية .

من ناحية أخرى فإن من عيوب الملاحظة الشخصية احتياجها الى وقت ينفق فيها قد لايكون فى استطاعة المدير العام أوالمديرين فى المستويات العليا الاستغناء عنه . ولهذا فإن الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية تلائم المشرفين فى المستويات الوسطى أو الأخيرة من التنظيم . وإذا أراد المديرون فى المستويات العليا استخدامها فيجب أن يتم ذلك على أساس العينة أو بالنسبة لبعض الأنواع من الأعمال التى تتطلب ذلك .

٢ - الرقابة عن طريق التقارير :

تزداد فعالية هذه التقارير إذا قدمت بسرعة تساعد على كشف وجود الأخطاء فى الوقت المناسب ، إذ كلما كان اكتشاف الأوضاع غير المرغوب فيها سريعا كلما كان اتخاذ القرار اللازم لتصحيحها مؤديا إلى وفورات أكبر ونتائج أحسن . كما تساعد السرعة فى تقديم التقارير على تشخيص المشاكل فور حدوثها مما يسهل دراستها وتجميع البيانات عنها . فإذا ارتفعت نسبة التالف مثلا فى عملية معينة عن الحدود المسموح بها فإن السرعة فى تقديم تقرير بذلك تساعد على تصحيح الوضع فى الوقت المناسب وقبل تراكم الخسائر نتيجة استمرار الحالة غير المرغوب فيها . وإذا كان هناك رقابة على مصاريف التسليم وزادت فى شهر معين زيادة ملحوظة ولكن لم يقدم تقرير عن الحالة إلا فى أواخر الشهر التالى فإن هذا البطء فى رفع التقرير إلى الجهة المختصة لن يساعد على تحديد المشكلة وتجميع البيانات الدقيقة عنها .

وقد ينطوى الإسراع فى كتابة التقارير على تضحية ببعض الدقة نتيجة عدم توفر الوقت الكافى لتقصى الحقائق عن جميع جوانب المشكلة أو مراجعة الاحصائيات والبيانات من أكثر من مصدر للتحقق من دقتها . ويمكن تبرير التغاضى عن احتمال عدم الدقة على ضوء الفائدة التى نحصل عليها من السرعة فى بحث المشكلة المعينة ، على أن يجرى بعد ذلك بحث شامل أكثر دقة وتفصيلا يكون مكملا للتقرير الأولى الذى قدم بسرعة .

أما من ناحية محتويات التقرير فقد يتبادر إلى الذهن أنه كلما كان التقرير مشحونا بالبيانات كلما كان أكثر فائدة لأغراض الرقابة . ولكن ليس هذا بالضرورة صحيحا ، إذ يجب أن يهتم التقرير بالنقط الاستراتيجية للرقابة ، على

أن يحوى مقارنة بين ما أنجز فعلا وما كان يجب أن ينجز على أساس المعايير والمعدلات الموضوعة . كما يكون التقرير أكثر فائدة إذا حوى تفسيرا لأية انحرافات توجد ، واقتراحات بشأن الخطوات التى يجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات . هذا ويمكن حذف هذه الاقتراحات من التقرير إذا كانت تتطلب وقتا اضافيا يؤدى إلى عدم الاسراع بتقديم التقرير ، أو اذا كانت التوصيات بشأن الاجراءات المطلوبة لتصحيح الانحرافات خارجة عن نطاق سلطة مقدم التقرير .

ثالثا ـ اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتصحيح الاخطاء :

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات الرقابة لأنه بدون اتخاذ الاجراءات التصحيحية فلا يمكن القول بأننا قمنا بالرقابة . ويمكن اعتبار الخطوتين السابقتين، وهما تحديد ووضع المعدلات والمعايير ثم مقارنة ما تم انجازه على أساس هذه المعدلات والمعايير، بمثابة تمهيد للقيام بالإجراءات اللازمة لتصحيح أى أخطاء أو انحرافات تظهر نتيجة هاتين الخطوتين . وفى الغالب يترتب على هذه المقارنة بين المعدلات من جهة والنتائج التى تمت من جهة أخرى إظهار بعض النواحى التى لم تصل فيها النتائج إلى ما كان متوقعا لها . وفى هذه الحالة يكون على المدير المسئول أن يتخذ الخطوات اللازمة إما لتصحيح الأعمال التى تمت ، أو اتخاذ ما يلزم لجعل الأعمال التى ستتم فى المستقبل قريبة بدرجة أكبر من المعدلات المطلوبة ، أو أن يعمل فى الاتجاهين .

ويمكن القول عامة إن الإجراء التصحيحى يتخذ أحد أو بعض الخطوات الآتية :

١ ـ تعديل ظروف العمل المحيطة .

٢ ـ مراجعة النظم المستخدمة في اختيار المساعدين وتدريبهم وطريقة توجيههم .

٣ ـ تعديل الخطط إذا لزم الأمر .

٤ ـ تحسين وسائل حفز الأفراد .

١ ـ تعديل ظروف العمل المحيطة :

عندما تتحدد الأهداف وتوضع الخطط فانها تبنى على أساس افتراض ظروف عمل معينة يجب أن تتوفر طوال تنفيذ الخطط وتؤدى الى تحقيق الأهداف . مثال ذلك المحافظة على تدفق الإنتاج وانتظام العملية الإنتاجية بتوفير المواد فى الوقت المناسب وبالكمية الصحيحة والجودة المطلوبة ، وتوفير ظروف العمل الصحيحة داخل المصنع بالتحكم مثلا فى درجات الحرارة والرطوبة والضوضاء وغيرها ، وصيانة المصنع والمعدات حتى يمكن تلافى أى عطل أو حوادث قد تعرقل تدفق الإنتاج . مثال آخر العمل على تحقيق خطة خاصة بالمبيعات وما يتطلبه ذلك من قوة عاملة مدربة تدريبا كافيا ، وبرنامج للترويج والإعلان يصاحب الجهود الشخصية لرجال البيع ، وسلعة جيدة تقابل مطالب المستهلكين .

كل هذه الأسس والافتراضات التى بنيت عليها الخطط يجب المحافظة على توفيرها ومتابعة مطابقتها لما كان متوقعا عند وضع الخطط . ومن هنا قد يتطلب الأمر مراقبة هذه الجوانب المختلفة المؤثرة على تنفيذ الخطط وادخال التعديلات عليها كإجراء لتصحيح أية انحرافات . فإذا حدث عطل فى إحدى الماكينات مثلا فيجب العمل على إصلاح العطل بأسرع وقت ممكن وإحلال الماكينة بأخرى إذا كان ذلك ممكناً أو تحميل ماكينة أخرى بالعمل الاضافى حتى يتم إصلاح

الماكينة المعطلة. وإذا كان الخطأ راجعا إلى تغيير فى درجات الحرارة أو الرطوبة مثلا أو عدم التحكم فى الأتربة والغبار داخل المصنع بالدرجة المطلوبة فإنه يجب العمل على تصحيح الوضع بما يكفل توفير الظروف الصحيحة للعملية الانتاجية .

٢ — مراجعة النظم المستخدمة فى اختيار المساعدين وتدريبهم وطريقة توجيههم :

قد يكون الاجراء الواجب القيام به لتصحيح وضع معين التأكد من أن الأعمال المنجزة قام بها أفراد تم اختيارهم وتدريبهم وتوجيههم بطريقة صحيحة. فقد يتضح أن الأفراد لم يراع فى اختيارهم وضع الشخص الصحيح فى المكان الصحيح . وقد يتضح أن الأخطاء كانت نتيجة عدم كفاية تدريب الأفراد على الاعمال الموكولة اليهم . وقد ترجع الأخطاء إلى عدم تفهم الافراد للأوامر التى تلقونها من رؤسائهم .

لهذا قد يتطلب الامر نقل بعض الافراد من أماكن إلى أماكن أخرى للقيام بأعمال تتناسب مع مؤهلاتهم واستعدادهم . وقد يحتاج الامر إلى إعادة تدريب الافراد لاستكمال إعدادهم للقيام بالعمل . كما قد يكون الإجراء المطلوب هو صياغة الاوامر بطريقة واضحة محددة واستمرار توجيه الافراد أثناء قيامهم بالعمل .

٣ — تعديل الخطط اذا لزم الامر :

من الطبيعى أن تقابل الخطة ظروفا قد يطرأ عليها تغيير ولا يمكن التحكم فيه مثل الاسعار التنافسية والمبيعات المتوقعة من الاسواق ومدى توفر المواد من مصادر معينة . فإذا تبين من متابعة النتائج على ضوء التغيرات التى قد تحدث

فى هذه الظروف أن هناك أهدافا أصبح من غير الممكن تحقيقها فإنه يجب فى هذه الحالة إدخال التعديلات على الخطط الموضوعة .

فإذا تابعنا الإنتـــاج مثلا على ضوء الجداول الموضوعة وتبين أن أسبابا وقعت أدت إلى تخلف الانتاج عن الجداول،كأن حدث عطل فى إحدى الماكينات أو عجز عن توريد المواد فى الوقت المناسب، فإن هذا الأمر قد يتطلب تعديل الخطط الموضوعة للانتـاج . وإذا تبين أن أحـد الأفراد عاجز عن أداء العمل المكلف به بالمعدل المحدد له ولم يكن من المرغوب فيه نقله إلى عمل آخر أو لم يكن هناك من يحل محله فإن الأمر يدعو إلى تعديل المعدل الموضوع له أو العمل المكلف به . وفى كل هذه الحـالات التى تنطوى على إدخال تعديلات على الخطط الموضوعة يجب القيـام بإيصال المعلومات الكافية عن هذه التعديلات إلى جميع الأفراد الذين سيتأثرون بها ، كما يجب إدخال تعديلات مقابلة لها فى طرق الرقابة على الأعمال المطلوبة لتنفيذ الخطط المعدلة.

٤ — تحسين وسائل حفز الافراد :

لا يمكن تحقيق الأهداف عن طريق وضع الخطط الجيـدة فقط أو إدخال التعديلات عليها كلما احتاج الأمر ، أو عن طريق التوجيه السليم، أو وضع نظم محكمة للرقابة ، بل يجب أيضا أن يكون هناك اهتمام بالأفراد وحفز لهم لكى يبذلوا ما عندهم من جهد وطاقة فى سبيل تحقيق هذه الأهداف . ولهذا يجب توفير الحوافز بأنواعها المختلفة مادية ومعنوية ، ومقابلة احتيـاجات الافراد ورغبـاتهم الاولية والثـانوية حتى نحصل منهم على أقصى درجة من التعاون والانتاجية .

الميزانيـة كأداة للرقابـة

وضع الميزانيـة يعنى وضع خطة لفترة مستقبلة على شكل رقمى ، وعلى ذلك فالميزانية عبارة عن تقديرات عن نتائج متوقعة . وقد تصاغ فى شكل نقدى مثل الميزانيـات الخـاصة بالمصروفات أو الايرادات والاستثمارات، كما قد تـكون فى شكل غير نقدى مثل الميزانيـات الخاصة بساعات العمل أو بالمواد أو بحجم المبيعات وبوحدات الانتاج .

الغرض من وضع الميزانية :

حيث أن الميزانية هى ترجمة للخطط ووضعها على شكل أرقام محددة فإن ذلك يمكن الإدارة من أن ترى بوضوح الخطة والأهداف المطلوب تحقيقها، ومن ثم تستطيع تفويض السلطة إلى الأفراد بغرض تنفيذ الخطة طالما أن الأعمال تسير فى حدود الميزانية الموضوعة . والميزانية بالإضافة إلى أنهـا وسيلة للرقابة فإنها أيضا تتطلب تخطيطا فى وضعها ، ولذلك فهى أيضا وسيـلة للتخطيط . ولـكى تؤدى الميزانيات الغرض منها كوسائل للتخطيط والرقابة فإنها يجب أن تبنى على أساس خطط واقعية وتوقعـات عمليـة ، وليس على أساس أهداف مثالية . كما يجب أن تتميز الميزانية بالمرونة بحيث يمكن إدخال التعديلات عليهـا كلما تغيرت الخطط .

الاخطار المنطوى عليها وضع الميزانيات :

قد يحدث مغالاة فى وضع الميزانيـات فتـكون تفصيلية ودقيقة لدرجة تصبح معها الميزانية كثيرة التكاليف بل وتفقد معناها . وتـكون النتيجة أن نسلب المدير الـكثير من حريته وقدرته على الإدارة بـكفاية وفعاليـة . ومن الأمثلة المعروفة

عن سوء استخدام الميزانيات أن تكاليف وضع الميزانيات التفصيلية قد يتعدى مقدار المصروفات المطلوب مراقبتها .

كما أن هناك خطر طغيان الأهداف الموضوعة فى الميزانية على الأهداف العامة للمشروع . فقد يعمد بعض مديرى الادارات أو الاقسام إلى التصرف بشكل يهدد تحقيق الاهداف العامة للمشروع ، وذلك اعتقادا منهم بضرورة الالتزام بالعمل فى حدود الميزانيات الموضوعة لهم .

ويجب أن يكون هناك تنسيق بين الميزانيات الفرعية حتى تتمشى مع الأهداف العامة . كما يجب أن تتوفر فى كل ميزانية فرعية المرونة المطلوبة حتى لاتقف فى سبيل تحقيق الأهداف العامة . يجب أن تعتبر الميزانية أداة للادارة وليست بديلا عن الادارة .

ومن الاخطار التى ينطوى عليها نظم المراقبة بالميزانيات ميل هذه الميزانيات إلى اخفاء سوء الادارة وعدم الكفاية . ويحدث ذلك عندما يتولد اتجاه نحو تكوين هذه الميزانيات من واقع الميزانيات السابقة بحيث مثلا إذا كان هناك بند معين للصرف فى فترة سابقة فإنه ينتقل تلقائيا إلى الفترات اللاحقة على افتراض أنه طالما وجد فى ميزانية سابقة فهذا دليل على أنه معقول ويجب الاستمرار فيه. كذلك قد يعمد الذين يتقدمون باقتراحاتهم حين وضع الميزانيات الى المغالاة فى مطالبهم حتى إذا خفضت من الإدارة العليا فإنها تنزل إلى المستويات التى يريدونها ، وهكذا تفقد الميزانيات الغرض منها كأداة للتخطيط والرقابة . وما لم تكن الميزانيات حين وضعها مصحوبة بفحص مستمر للمستويات وغيرها من الأسس التى تستخدم فى تخطيط السياسات فسيكون هناك خطر اتخاذ الميزانيات كمظلة تختفى تحتها الإدارة التى لا تتوفر فيها الكفاية والقدرة .

ولعل أكبر خطر فى الرقابة عن طريق الميزانيات هو عدم المرونة التى قد تتولد فى النظام. فحتى ولو كانت الميزانيات مقتصرة على البنود التى تعد رئيسية فقط فإن مجرد تحويل التخطيط إلى أرقام يعطى هذه الارقام صفة الثبات بحيث أنه قد يحتاج الامر مثلا إلى التوسع فى بعض المصروفات ولكن تقف الميزانية حائلا. ويظهر هذا العيب (عدم المرونة) بوضوح إذا كانت الميزانيات موضوعة لمدد طويلة مستقبلة.

الفصل الثالث عشر

المركزية واللامركزية

فى المشروعات الكبيرة نقابل مستويات إدارية مختلفة تبدأ من أعلى برئيس مجلس الادارة ثم تتدرج إلى أسفل مارة بنواب رئيس مجلس الادارة ومديرى الادارات وهكذا إلى أن نصل إلى خط الإشراف الأول . وهذا التدرج فى المستويات أحد مظاهر اللامركزية ، ويعنى ببساطة تقسيم العمل الإدارى وتوزيع المهام المختلفة على المستويات الإدارية المتعددة . فرئيس مجلس إدارة شركة لصناعة الملابس مثلا قد يقوم ببعض الأعمال الادارية المتعلقة بالبيع ولكنه يفوض معظم المهام البيعية إلى نائب رئيس مجلس الادارة لشئون المبيعات . كما نجد نائب رئيس مجلس الادارة لشئون المبيعات يخص لنفسه برسم الخطط البيعية الخاصة بترويج المبيعات وسياسات الأسعار وميزانية المبيعات وغير ذلك من المسائل الرئيسية . ثم يفوض إلى مديرى المبيعات فى الأقسام والفروع الإشراف على عمال البيع وتخطيط المناطق البيعية وتحديد حصص المبيعات ومراجعة حسابات المصروفات البيعية .

وعلى ذلك فإن النقطة الأساسية فى مسألة اللامركزية هى تقرير رئيس مجلس الادارة ما يحتفظ به لنفسه من مهام خاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وما يقوم بتوزيعه على المديرين فى المستويات المختلفة . أو بعبارة أخرى تتحدد

اللامركزية بكيفية توزيع المهام الادارية على المستويات المختلفة من رئيس مجلس الادارة حتى المشرفين على خط الاشراف الاول. ونسمع فى كثير من الأحيان أن مشروعا معينا يتبع سياسة المركزية وأن مشروعاً آخر يتبع سياسة اللامركزية . ولكن فى الحقيقة قد لايخلو أى مشروع من السياستين .

ويجب النظر إلى كل عمل فى المشروع على حدة للتعرف على مدى امكانية تطبيق سياسة المركزية أو اللامركزية بما يحقق أهداف المشروع كوحدة بأعلى درجة من الكفاية والفعالية . وعلى ذلك تختلف درجة المركزية من ادارة الى أخرى فى المشروع الواحد . فادارة المبيعات مثلا قد يتبع فيها نظام اللامركزية بدرجة كبيرة ، ولكن فى ادارة التمويل قد يتطلب الأمر أن يحتفظ المدير المالى لنفسه بسلطات كاملة فى مهام التخطيط والتنظيم والرقابة . بل إن درجة اللامركزية قد تختلف فى الإدارة الواحدة . ففى إدارة الانتاج مثلا قد تتبع سياسة اللامركزية فى المستويات من نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون الانتاج إلى ملاحظ المصنع ، ثم قد يحتفظ ملاحظ المصنع لنفسه بمعظم السلطات ويفوض القليل منها إلى رؤساء العمال .

وتتوقف المسألة بالنسبة لكل مدير على نظرته إلى الظروف المحيطة به . وليس هناك مدير يستطيع أن يتبع سياسة مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة. فما لم يتخل أحد المديرين نهائيا عن مهام منصبه فإنه لا بد أن يقوم ببعض التخطيط ، حتى لو كان هذا التخطيط عبارة عن تحديد مهام وأهداف معينة لمساعديه ، ثم عليه بعد ذلك أن يطلع على التقارير التى سيرفعها إليه مساعدوه ليقرر ما إذا كان العمل يسير سيرا طبيعيا . ناحية أخرى ليس من الممكن عمليا أن يقوم المدير باتخاذ

جميع القرارات بنفسه ، ويتدخل فى كل التفاصيل ، ويراقب كل أوجه العمل فى إدارته .

ولذلك أصبحت اللامركزية من الموضوعات التى تناقش باستمرار ، لأن الضرورة تدفع المديرين إلى البحث عن الوسائل التى تخفف عن كاهلهم بعض الاعباء . فضلا عن ذلك فان اللامركزية تؤدى إلى رفع الروح المعنوية بين الأفراد والإسراع فى انجاز الاعمال . وتزداد الحاجة إلى اللامركزية بصفة خاصة فى حالة المشروعات التى تمر فى مرحلة من التوسع والنمو حيث لا يصبح فى مقدرة المديرين إعطاء الاهتمام اللازم لجميع المهام الادارية التى كانوا يقومون بها بأنفسهم قبل مرحلة التوسع ، مما يدفعهم إلى ادخال درجات من اللامركزية ليتمكنوا من مقابلة مطالب العمل وزيادة الأعباء .

من الواضح إذن أن هناك حاجة إلى تقسيم العمل الإدارى فى المستويات المتتالية . ولكن كيف يتم ذلك ؟ إذا كان كل مدير يشعر بمسئوليته تجاه القيام بالأعمال المطلوبة منه على الوجه الأكمل فكيف يحتفظ برقابة كافية وفى نفس الوقت يعطى لمساعديه حرية التصرف ومواجهة المشاكل اليومية للعمل ؟ وماهى أنواع القرارات التى يجب أن تحتفظ الإدارة العليا بها لنفسها ؟ بل إنه فى بعض المواقف ولمواجهة التغييرات فى الظروف المحيطة بالمشروع قد يتطلب الأمر الرجوع إلى سياسة المركزية فى اتخاذ قرارات معينة كانت قبلا تتخذ على أساس لامركزى . وسنناقش فيما يلى تطبيق سياسة اللامركزية فى القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، مبينين الحدود أو الدرجات التى يمكن أن يصل إليها هذا التطبيق بالنسبة للوظائف المختلفة .

تقسيم وظيفة التخطيط :

يتم تقسيم وظيفة التخطيط بعدة وسائل منها أن يتم التقسيم بين المديرين على أساس الموضوع وهو أبسط الطرق لتقسيم التخطيط. وبذلك يقوم كل مدير بوظيفة التخطيط فى نطاق عمله ، فيقوم مدير المبيعات مثلا بوضع خطط البيع ، ويقوم مدير المشتريات بوضع خطط المشتريات وهكذا . ولكن لا يمكن اتباع هذا المبدأ فى التقسيم فى جميع المواقف ، فقد يكون لبعض الخطط تأثير على عدة أقسام فى المشروع . فمن النادر مثلا أن يعطى مدير الانتاج الحرية المطلقة فى انتاج مايراه من سلع لأن قراراته فى هذه الناحية تؤثر تأثيرا مباشرا على المبيعات وعلى المخزون السلعى وعلى المشتريات . وفى مثل هذه الحالات يجب إشراك عدة أشخاص أو عدة إدارات فى عملية التخطيط ، حتى يبدى كل مدير يتأثر عمله بالخطط التى يضعها مديرون آخرون وجهة نظره فى هذه الخطط .

ويفيد الأساس الموضوعى بصفة خاصة فى تقسيم التخطيط بين المدير ومساعديه فى نفس الإدارة. فمدير الحسابات مثلا يخطط النظام المحاسبى، بينما يترك لمساعديه تخطيط نظام سير العمل داخل الادارة وتحديد الافراد اللازمين والاجهزة والمعدات المطلوبة . ونائب رئيس مجلس الإدارة لشئون المبيعات قد يضع الخطة العامة للبيع ، فيختار الاسواق المطلوب الدخول فيها ، ثم يترك لمدير المبيعات التخطيط التفصيلى الخاص بالاعلان والدعاية والبيع الشخصى وغير ذلك من الجهود اللازمة للحصول على طلبات العملاء من هذه الأسواق المختارة . كذلك فإن مدير الانتاج قد يركز اهتمامه على وضع التخطيط للعمليات الإنتاجية الجديدة واختيار المعدات والأجهزة الجديدة المطلوبة ، بينما يترك

لملاحظ المصنع تقرير الطريقة التى يمكن بها انتاج كميات معينة فى خلال فترة معينة وبالإمكانيات المتوفرة لدى المصنع .

وقد يتم التقسيم على أساس نوع الخطة، فيكون عن طريق احتفاظ المدير لنفسه بوضع السياسات وتحديد الأهداف التى توجه العمل وتحدد نطاقه ، مع إعطاء المساعدين الحق فى اتخاذ القرارات داخل الاطار المحدد بالسياسات والاهداف . وعلى ذلك يقوم مدير الإنتاج مثلا بوضع جدول لإنتاج كميات معينة كل شهر أو كل ثلاثة شهور مثلا بينما يترك لملاحظ المصنع وضع جدول تفصيلى للكمية المطلوب انتاجها من كل عامل ومن كل ماكينة داخل المصنع ، بحيث تتفق هذه الجداول التفصيلية مع الجدول الرئيسى الذى وضعه مدير الانتاج . ومن الواضح أنه فى المشروعات التى تتبع سياسة من اللامركزية يتحاشى المديرون فى المستويات العليا وضع سياسات وخطط تفصيلية ، تاركين ذلك للمديرين فى المستويات الأقل لأنهم أقرب فى تلمس الظروف العمليه المحيطه بالعمل .

وهناك التقسيم على أساس **خطوات** أو **مراحل** التخطيط. فالتخطيط عمليه لايقوم بها فرد واحد بمعزل عن الآخرين . وكلما زادت أهميه الخطه كلما دعا ذلك إلى إشراك عدد من الأفراد فى وضعها . وتتكون عمليه التخطيط من خطوات أو مراحل هى : تشخيص وتعريف المشكله ، إيجاد الحلول المحتملة لهذه المشكله ، جمع الحقائق والبيانات عن كل حل ومحاولة التعرف على النتائج المحتملة من كل حل ، ثم أخيرا اختيار احسن الحلول وتحديد نوع العمل المطلوب القيام به تبعا لذلك . وفى الحياة العمليه قد يقوم بهذه المراحل أفراد متعددون . فمثلا قد يركز أحد أعضاء الإدارة العليا اهتمامه على تشخيص المشكله والتعرف

على النقط المطلوب معالجتها ثم الموافقة النهائية واعتماد الخطة أو الخطط التى تعالج المشكلة ، بينما توكل المراحل الأخرى إلى مساعدين .

مستويات اتخاذ القرارات :

يجب عند تصميم البناء التنظيمى أن نأخذ فى الاعتبار النقط أو المستويات التى تتخذ عندها القرارات الخاصة بأوجه النشاط المختلفة فى المشروع . بعبارة أخرى يجب أن ننظر إلى اللامركزية على ضوء الهيكل التنظيمى الكامل للمشروع ففى شركة كبيرة مثلا لها فروع فى مناطق جغرافية مختلفة قد يقرر رئيس مجلس الادارة أن يتخذ بنفسه أو بمساعدة نوابه فى المركز الرئيسى معظم القرارات التشغيلية ، كما قد يقرر ترك ذلك لمديرى المناطق المختلفة أو لمديرى الفروع . أى أنه قد تتبع الفروع تعليمات المركز الرئيسي أو قد تعطى شبه استقلال فى عملياتها .

وتحديد المستويات التى تتخذ عندها القرارات من الأمور الهامة ، اذ على أساسه تتحدد الحاجة الى وجود خدمات وهيئات استشارية ووسائل للاتصال بين المستويات المختلفة ونظم الرقابة ، كما تحدد المؤهلات المطلوبة فى المديرين الذين سيكون لهم حق اتخاذ القرارات . ونورد فيما يلى بعض العوامل التى يمكن الاسترشاد بها فى تحديد النقط أو المستويات التى تتخذ عندها القرارات الخاصة بأوجه نشاط معينة :

(ا) إذا كان هناك فرد بحكم طبيعة العمل الذى يقوم به تتوفر لديه الحقائق والمعلومات التى تبنى عليها قرارات معينة فقد يصبح هذا الشخص هو النقطة التى تتخذ عندها هذه القرارات . ولكن معظم القرارات تحتاج إلى بيانات من مصادر متعددة . فمثلا إذا أردنا أن نتخذ قراراً خاصا بشراء أو عدم شراء

ماكينة جديدة فإن ذلك يتطلب تجميع بيانات عن الطرق المستخدمة فى الانتاج والتنظيم الداخلى للمصنع وحجم العمليات فى المستقبل ومدى توفر رأس المال وغير ذلك من البيانات . فى مثل هذه الحالة يتطلب الأمر إقامة وسائل كافية للاتصال داخل المشروع يمكن عن طريقها تجميع البيانات المطلوبة وصبها فى نقطة واحدة يتخذ عندها القرار المطلوب .

(٢) تتحدد مستويات اتخاذ القرارات على أساس مدى توفر الطاقة والقدرة فى الأفراد . فقد يكون فى إستطاعة رئيس مجلس الادارة أن يتخذ قرارات فى مسائل تتعلق بصيانة المصنع مثلا، ولكن حيث أنه يجب توفير طاقات رئيس مجلس الادارة للمسائل الأكثر أهمية والتى قد لايستطيع غيره أن يتخذ قرارات فيها فإن التخطيط الخاص بالصيانة يسند إلى مدير الصيانة أو رئيس عمال الصيانة.

(٣) قد تكون هناك حالات تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ، مثل توقف إحدى الماكينات على خط الانتاج ، وفى مثل هذه الحالات تتخذ القرارات فى أقرب المستويات حتى تتحقق السرعة فى معالجة مواقف معينة.

(٤) قد يتطلب التنسيق بغرض توحيد الاجراءات المتبعة أو خطط العمل أن تتخذ جميع القرارات الخاصة بمسائل معينة على أساس مركزى ، مثال ذلك تحميل العملاء فى المناطق المختلفة بأسعار موحدة أو تحديد نظم الدفع أو ساعات العمل لجميع الأفراد العاملين فى مشروع معين .

(٥) يتوقف تحديد المستويات التى تتخذ عندها القرارات على درجة أهمية هذه القرارات . وعلى ذلك تترك القرارات ذات الأهمية الثانوية للمستويات

الإدارية السفلى بينما ترتفع المستويات كلما زادت أهمية القرارات . بهذه الطريقة يمكن للمديرين فى المستويات العليا أن يتفرغوا لمقابلة المشاكل الرئيسية و يتخلصوا من الكثير من التفاصيل التى يمكن للمستويات الأقل معالجتها .

(٦) قد يكون من دوافع تطبيق اللامركزية تشجيع المبادرة ورفع الروح المعنوية فى المديرين فى المستويات المختلفة وتنمية قدرتهم على معالجة المواقف والمشاكل الخاصة بنطاق العمل المطلوب منهم .

(٧) يمكن القول كقاعدة عامة إنه كلما كان القرار ذا تكلفة عالية بالنسبة للشروع كلما دعا ذلك إلى أن يتخذ فى المستويات العليا من التنظيم . وقد تكون هذه التكلفة إما على شكل قيم نقدية أو قد تكون بقيم غير ملموسة ، مثل أثر قرار معين على سمعة المشروع أو مركزه التنافسى أو على الروح المعنوية للأفراد . فقرار شراء سرب من الطائرات بالنسبة لشركة طيران يجب أن يتخذ المستويات العليا ، بينما قد يتخذ قرار شراء أثاث لمكاتب الشركة فى إدارة المشتريات . وفى شركة لصناعة الأدوية ونظرا للأهمية الخاصة التى تحتلها الرقابة على الجودة ، إذ أن أى خطأ قد يعرض سمعة الشركة للخطر ، فإن الإدارة العليا تشرف بنفسها على الرقابة على الجودة . ويجب ملاحظة أن بعض المديرين قد يغالون فى تجسيم الأخطاء والتكاليف التى تترتب على أخطاء المساعدين ، مما يولد عندهم الخوف من تفويض أى سلطة للمساعدين فى اتخاذ القرارات . وتدل الخبرة العملية على أن المديرين فى المستويات العليا يكلفون المشروع نفقات أكبر إذا حاولوا تركيز السلطات بين أيديهم بدرجة كبيرة .

(٨) اللامركزية وتوفر المديرين : يؤدى النقص فى المديرين إلى تحديد المدى

الذى تصل اليه لا مركزية السلطة حيث أن توزيع القيادة واتخاذ القرارات يقوم على افتراض توفر الأفراد القادرين على تحمل المسئوليات الناتجة عن السلطة. ويستغل بعض المديرين هذه النقطة فى تبرير عدم رغبتهم فى تفويض جزء من سلطاتهم وتمسكهم بسياسة مركزية السلطة متعللين بأنه ليس هناك من بين المساعدين من يستطيع استخدام السلطة استخداما صحيحا. ولكن هذا القول قد يخفى فى كثير من الأحيان رغبة هؤلاء المديرين فى تضخيم أهميتهم فى نظر المشروعات التى يعملون فيها.

اللامركزية والرقابة :

فى كل مرة يفوض فيها أحد الرؤساء بعض الأعمال إلى مساعد له فان هذا التفويض يخلق دائما مشكلة الرقابة، أى التعرف على ما إذا كان العمل الذى سيقوم به هذا المساعد مرضيا. وفى المواقف البسيطة يراقب المشرف العمل بينما يقوم أحد الأفراد به. ولكن عندما يزداد حجم العمل يصبح من غير الممكن الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة. وبينما يميل أغلب المديرين الى اعطاء مساعديهم مزيدا من اللامركزية فانه يقلقهم الشعور بالمسئولية المستمرة الواقعة على كاهلهم، ولذلك لا يكون عندهم الاستعداد فى اتباع سياسة اللامركزية إلا إذا اطمأنوا إلى أنهم لن يفقدوا الرقابة على أعمال المساعدين.

وليس من الضرورى أن يفقد المدير رقابته على مساعديه إذا اتبع سياسة اللامركزية وفوض جزءاً كبيراً من سلطته، وإنما يكون المطلوب منه فى هذه الحالة أن يغير من نظم الرقابة التى يتبعها. فعندما تكون القرارات مركزية، أى يكون الاتجاه هو نحو مركزية السلطة، فان المدير يقوم بوضع معايير أو مستويات

لطرق العمل والأداء والانتاج فى كل مرحلة من مراحل العمل . ولكن عند ما يفوض درجات متزايدة من السلطة تصبح الرقابة المطلوبة ليس على التفاصيل العملية ولكن على النتائج المتحصل عليها ، كما يمكن الاقتصار على مراجعة النتائج عن طريق التقارير التى ترفع إلى المدير فى فترات طويلة نسبيا من المستويات التشغيلية .

وكلما زادت درجة اللامركزية يصبح على المساعدين إحاطة رؤسائهم بالصعوبات الرئيسية التى يقابلونها وليس بسير العمل التفصيلى ، كما يكون عليهم إخطار الرؤساء إذا زادت الانحرافات عن المستويات الموضوعة عن حد معين .

المركزية ووظائف المشروع :

الوظائف الأساسية لأى مشروع هى خلق المنافع (الانتاج) ، وتبادل المنافع (البيع) ، وتوفير وإدارة الأموال اللازمة لعمليات المشروع (التمويل). بالإضافة إلى ذلك ونتيجة الحاجة إلى التخصص فقد انفصلت وظائف أخرى مثل شئون الأفراد ، والمحاسبة والاحصاء ، والمشتريات والنقل .

ويختلف المدى الذى تفوض إليه السلطة على الانتاج تبعا لعوامل متعددة ، مثل طبيعة السلعة المنتجة واتساع نطاق الانتاج والأسواق . فمثلا كلما اتسع نطاق الانتاج كلما دعا ذلك إلى اتباع سياسة اللامركزية فى السلطة . ولكن حتى فى المشروعات الكبيرة التى تطبق اللامركزية على العمليات التصنيعية فان الادارة الرئيسية تحتفظ برقابة مركزية عن طريق الميزانيات والرقابة على النتائج التشغيلية .

وفيما يتعلق بالبيع فهو كالإنتاج تتبع فيه سياسة المركزية فى المراحل الأولى

من حياة المشروع ثم بعد إتساع نطاق العمليات يصبح من الضرورى تطبيق اللامركزية فى اتخاذ القرارات . وتتطلب طبيعة وظيفة البيع درجات من اللامركزية أكبر من أى وظيفة أخرى فى المشروع ، وخاصة إذا كان المستهلكون موزعين على مساحات جغرافية واسعة ، وكذلك إذا كان المشروع ينتج خطا متنوعا من السلع يتطلب سياسات وجهوداً بيعية مختلفة . من ناحية أخرى ، وبرغم أن وظيفة البيع تخضع عادة لدرجة كبيرة نسبيا من اللامركزية ، فإن هناك أوجه نشاط تخدم المبيعات ومع ذلك تتبع فيها سياسة المركزية ، مثل الإعلان وبحوث التسويق ، لأنها تتطلب قدرات متخصصة ، كما يمكن عن طريق المركزية فى هذه الحالة الحصول على :نورات وتوحيد السياسات .

أما عن التمويل فهو أقل الوظائف تطبيقا للامركزية . فالمحافظة على سلامة المركز المالى للشروع والاطمئنان إلى تحقيقه لأرباح مجزية وعائد كاف على الأموال المستثمرة فيه يدعو إلى الرقابة المركزية على الأموال وإلى المحاسبة والمراجعة الدقيقة على طريقة استخدامها . ويعتقد البعض خطأ أن مركزية الرقابة تتطلب رقابة تفصيلية على أوجه النشاط الخاصة بالإيرادات والمصروفات ، ولكن المقصود هو الرقابة على الاستخدام الصحيح للأموال بما يتفق والخطط الموضوعة ، والرقابة بغرض التأكد من أن النظام المحاسبي يعطى سجلا دقيقا وأمينا للأموال المنصرفة أو المحصلة .

أما عن شئون الأفراد فهناك بعض النواحى التى تخضع لسيادة المركزية ، مثل وضع نظام الأجور وتقييم الأعمال ، واختيار الأفراد للمراكز الرئيسية . وفيما عدا مثل هذه الحالات فان إدارة شئون الأفراد يجب أن تكون لا مركزية، بمعنى أنه يجب أن يكون كل مدير مسئولا عن الأفراد الذين يعملون معه وعن اتخاذ كافة الوسائل الكفيلة بتوفير ظروف العمل الجيدة لهم وكسب تعاونهم ورفع روحهم المعنوية وتقوية شعورهم بالولاء نحو المشروع .

أما فيما يتعلق بالمحاسبة . والاحصاء فقد كان الاتجاه هو نحو مركزية السلطة بالنسبة لها . وقد بدأت المشروعات الحديثة فى اتباع اللامركزية فيما يتعلق بتجميع البيانات من المستويات السفلى مع الاحتفاظ بمركزية السلطة على المحاسبة والاحصاء المطلوبة للمستويات العليا من الادارة وكذلك على وضع طرق تجميع البيانات والاحصاءات .

أما فيما يتعلق بمركزية أو لا مركزية الشراء فانها تتوقف على طبيعة العمليات ومداها . فشراء الأجهزة والمعدات الرأسمالية والمواد الأولية الرئيسية التى تكون الجزء الأكبر من تكلفة الانتاج يتم على أساس مركزى . كذلك إذا كان المشروع يتكون من مصانع موزعة على منطقة جغرافية محدودة أو كانت المشاكل المتعلقة بالمشتريات بسيطة فان العادة أن تكون السلطة على المشتريات مركزية . أما إذا كان للمشروع مصانع أو فروع موزعة على منطقة جغرافية واسعة ، أو كان المشروع مقسما على أساس سلعى ، فان القرارات الخاصة بالمشتريات تتخذ على أساس

لا مركزى ، مع الخضوع للسياسات الرئيسية التى تضعها إدارة المشتريات المركزية .

أما وظيفة النقل فانها تخضع للسلطة المركزية حيث يحتاج الأمر إلى وضع نظام موحد لتحديد خط سير المواد بين المصانع المختلفة أو الموردين المتعددين لضمان التدفق المنتظم للعمل ، كذلك حيث تمثل تكاليف النقل عنصراً رئيسيا فى إجمالى تكلفة الانتاج .

الفصل الرابع عشر

القيادة

تعريف :

إذا كانت مهمة الإدارة هى القيام بالمهام الادارية المختلفة فى سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة فان نجاحها يتوقف على مدى تعاون الأفراد العاملين معها فى القيام بالمهام الموكولة اليهم ومدى استعدادهم لبذل أقصى طاقاتهم . وإذا توفرت صفة القيادة فى الإدارة فإنها ستتمكن من تكتيل جهود الأفراد ومن حفزهم نحو العمل بالشكل الذى ترغب فيه .

يحتاج المدير إلى صفة القيادة لكى ينجح فى التأثير على مرءوسيه وكسب تعاونهم وحفزهم للقيام بأعمالهم بأعلى درجة من الكفاية . ولهذا فان المشكلة الأساسية للقيادة هى تنمية القدرة على التأثير فى المرءوسين ، وتنمية هذه القدرة تتطلب من المدير أن يدرس نفسه ويدرس مرءوسيه والعمل الذى يجمع بينه وبينهم ثم وسائل الاتصال المختلفة التى يمكنه استخدامها للتأثير فى مرءوسيه .

صفات القادة :

قامت دراسات كثيرة للتعرف على الصفات الرئيسية للقيادة وذلك بغرض التوصل إلى صفات عامة يمكن القول أنها صفات مشتركة لمن يتميزون بصفة القيادة . فهناك اتفاق عام بين علماء النفس على أن القادة يتميزون عن غيرهم

بمستوى ذكاء أعلى من مستوى ذكاء التابعين لهم . كذلك يتميز القادة عن التابعين بسعة الأفق وامتداد دائرة تفكيرهم إلى مسافات أبعد من الأشخاص العاديين وذلك بحكم مسئوليات المركز القيادى الذى يحتلونه . كما يتميز القادة بطلاقة اللسان وسهولة التعبير والبلاغة ، وهذا أمر طبيعى حيث أن طبيعة القيادة تتطلب الاتصال بالمرءوسين والتأثير عليهم وهذا لا يتأتى إلا بالتعبير .

يتميز القادة بالنضج العقلى والاتزان العاطفى . فالقائد لا يتميز فقط بالقدرة على التفكير المنطقى والتقدير السليم للمواقف وإنما أيضا باتباع الأصول العلمية فى مواجهة هذه المواقف وتفهمها . كذلك فان الاتزان الانفعالى من صفات القائد الهامة ، وهو الذى يظهر القادة فى المواقف الحرجة بمظهر البطولة غير العادية ، وهو الذى لا يفقد القائد ثقته بنفسه وثقته بالمبادىء التى ينادى بها مهما توالت الأحداث ومهما قابل فى طريقه من عقبات .

من صفات القائد أن تتوفر عنده الرغبة فى القيادة والاضطلاع بالمركز القيادى . وإذا فرض وأوجدت الظروف بعض الأفراد فى مركز قيادى رغم أنفسهم ، وإذا كان هؤلاء قد قبلوا الوضع على مضض فان معنى ذلك أن صفات القيادة لا تتوفر فيهم . القائد الحقيقى هو الذى يجد فى نفسه رغبة حقيقية فى القيادة ويجد إرضاء لنفسه فى تحمل أعباء القيادة . وقد يكون هناك من الأشخاص من يصلحون للقيادة فى بعض الظروف ولكن إذا تغيرت هذه الظروف فانهم يفقدون صفات القيادة .

المهارة فى القيادة :

تتكون القيادة من مجموع العوامل المؤثرة التى تستخدم فى دفع المرءوسين نحو عمل معين . والمهارة فى استخدام هذه العوامل تبعا لاختلاف الظروف هى المقياس

الذى يظهر مدى كفاية القيادة . القائد الكفء هو الذى يتخير من هذه العوامل ما يراه مناسبا للظروف التى يعمل فيها .

من المسئوليات الرئيسية لقائد أى مجموعة أن يحدد لمجموعته أهدافا ذات معنى حتى يشعر أفراد المجموعة بأنهم يعملون من أجل هدف يستحق العمل من أجله. أما بدون تحديد الأهداف فانه من المحتمل أن يعمل الأفراد فى اتجاهات متضاربة . ومن هنا يمكن القول إن القائد مهما توفرت الصفات الشخصية للقيادة فيه فانه لن ينجح فى قيادة مجموعته ما لم يفسر لهم الأهداف التى يسعون إلى تحقيقها .

ثم هناك الموقف المعين الذى يتصل فيه القائد بمجموعته . هذا الموقف يتغير ومع كل تغير يتطلب الأمر من القائد أن يستخدم وسائل قيادية مختلفة . لهذا يجب أن تتوفر فى القائد صفات المرونة والقدرة على التكيف حسب الظروف المتغيرة .

أنواع القادة :

هناك ما يمكن أن نطلق عليه القائد الايجابى ، وهناك ما نطلق عليه القائد السلبي . القائد الايجابى هو الذى يحفز الأفراد بمنحهم المزيد من مطالب معينة . أما القائد السلبي فهو الذى يدفع عن طريق إثارة الخوف وعدم الاستقرار فى نفوس الأفراد التابعين له، وبذلك يقلل من مطالب الأفراد . فى الحالة الأولى يعمل الفرد وهو راغب فى العمل ، بينما فى الحالة الثانية يعمل تحت عامل الخوف من توقيع عقوبات معينة عليه إذا لم يعمل . فى الحالة الأولى يعمل الفرد للحصول على شيء مرغوب فيه ، وفى الحالة الثانية يعمل لتجنب شيء غير مرغوب فيه .

القائد الإيجابي هو الذى لايصدر أوامر فقط وإنما يفسر هذه الأوامر إلى مرءوسيه ، ويتأكد أن لديهم من الإمكانيات المعنوية والمادية ما يحتاجون اليه لتنفيذ هذه الأوامر . وهو يثق فى مجموعته ويعتقد أن كل فرد منهم عنده الرغبة الصادقة فى العمل إذا أتيحت له الفرصة وإذا كوفىء مكافأة عادلة . أما القائد السلبي فهو الذى يستخدم سلاح التخويف والعقاب ، وهو الذى يستعمل السلطة المخولة له كسلاح وليس كأداة . وهو الذى يعتقد أن الافراد لايقومون من تلقاء أنفسهم بالعمل ولا يرغبون فى التعاون إختيارا وإنما يجب إجبارهم على ذلك . وهكذا نجد فى حالة القائد السلبي أن الكثير من الأعمال من جانب المجموعة تكون غير منتجة ، ويدور معظمها حول التقرب من القائد ومحاولة كسب صداقته وإرضائه بشتى الوسائل .

القائد الايجابي يحصل على نتائج إيجابية لأنه يقود المجموعة التابعة له . فاذا كانت المجموعة مكونة من ٥ أفراد مثلاً فإن الطاقات التى ستبذل فى سبيل تحقيق الأهداف ستكون ١ + ٥ = ٦ ، لأن الأعمال المنجزة ستكون على أعلى درجة من الكفاية والإنتاجية ، وسيكون الجميع راضين عن أعمالهم . أما القائد السلبي فيحصل على نتائج سلبية لأنه لايقود وإنما يدفع المجموعة التابعة له ضد إرادتها الحقيقية . فاذا كانت المجموعة مكونة أيضا من ٥ أفراد فإن الطاقات المبذولة ستكون سلبية لأنها تعمل فى اتجاه مضاد — ٥ + ١ = مشاكل مستمرة فى العمل .

ويمكن تقسيم القادة على أساس مدى السلطة التى يحتفظون بها فى أيدهم ومدى المشاركة التى يسمحون بها لتابعيهم . فهناك من القادة من يركز كل السلطة بين يديه ولا تكون مهمة التابعين له إلا تنفيذ ما يتخذه من قرارات ، وهو يتخذ جميع

القرارات دون استشارة أى من تابعيه ، وهو لا يحيط تابعيه بأى معلومات إلا بالقدر الذى يسمح لهم بتنفيذ الأعمال الموكولة إليهم . ثم هناك القائد الذى يسمح للمجموعة التابعة له بالاشتراك معه فى اتخاذ القرارات ويضمهم معه فى كل المواقف التى يقابلها . فى هذه الحالة يكون التابعون ملمين بجميع الظروف المحيطة ، وبذلك يشاركون فى تقديم الاقتراحات والأفكار التى تعمل على تحقيق أهداف المجموعة. ثم هناك القائد الذى يترك كل شيء للمجموعة فهم الذين يقومون بتدريب أنفسهم ويعملون بالدافع الذاتى ، أما القائد فهو رمز فقط ومهمته أن يكون حلقة اتصال بين المجموعة وبين المجموعات الخارجية ، ووسيلة لنقل المعلومات إلى المجموعة والتى تلزم لإنجاز أعمالهم .

وظائف القيادة :

هناك من المهام ما يتحتم على قائد المجموعة أن يقوم بها بنفسه، ثم هناك مهام أخرى يمكن أن يشرك فيها المجموعة التابعة له . فالقائد فى ادارة من احدى ادارات مشروع معين تقع عليه مسئولية ربط الادارة المسئولة منه بباقى الادارات الأخرى . والقائد هو الذى يعتبر المسئول الأول عن أعمال ادارته ومدى نجاح الأفراد التابعين له أو فشلهم فى إنجاز الأعمال الموكولة للادارة . وإذا كان كل فرد فى المجموعة مسئولا عن عمله فان القائد هو المسئول الأول ، وهو لا يستطيع أن يتهرب من هذه المسئولية ويلقيها على أى فرد فى المجموعة التابعة له.

ومع ذلك وبرغم المسئولية الكاملة الملقاة على عاتق القائد فانه لا يحاول اتخاذ كل القرارات بنفسه ، فهو يحاول أن يخلق من مجموعته وحدة تشاركه وتساهم فى تحقيق الأهداف المحددة وتساعده فى اتخاذ قرارات أحسن. ولكى يتمكن القائد من

الاستفادة من الطاقات المتوفرة فى الأفراد الذين يعملون معه فإن عليه أن يزودهم دائما بجميع المعلومات والمعرفة والحقائق حتى يزيد من خبرتهم ومن قدرتهم على مشاركته مشاركة فعالة . ومشاركة الأفراد فى أعمال المجموعة ستزيد من حماسهم ويولد عندهم الرغبة فى اتقان أعمالهم . والقائد الكفء هو الذى يعرف متى يتخذ قرارات معينة بنفسه دون الرجوع إلى المجموعة ومتى يشرك المجموعة فى مواقف معينة ولكن فى نفس الوقت لا يفقد سيطرته على الأفراد ولا يضعف من مركزه القيادى . القائد الكفء هو الذى يحل مشاكل المجموعة داخل المجموعة وبالمجموعة ، فالمشاكل التى تخص المجموعة لا يجب أن تناقش مع بعض الافراد دون الآخرين أما المشاكل التى تخص واحدا أو أكثر من أفراد المجموعة فإنها يجب أن تحل كحالات فردية .

القائد الكفء هو الذى يكون اللسان المعبر عن أهداف المجموعة ووجهة نظرها وكذلك ينقل إلى المجموعة أهداف المجموعات الأخرى ووجهات نظرها والقرارات التى اتخذتها ، وبذلك يحيط المجموعة بالمعلومات المطلوبة ، وهو الذى ينمى الشعور بالمسئولية فى أفراد المجموعة التابعة له وفى المجموعة كوحدة ، ويوجه المجموعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعة لها .

العلاقات الانسانية

تعريفها :

يشير اصطلاح العلاقات الإنسانية إلى تعامل الناس مع بعضهم البعض فى جميع المجالات والميادين سواء تم ذلك فى المصانع أو المحلات أو فى المجالات السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية . ومن وجهة نظر إدارة الأعمال فإن العلاقات الإنسانية تعنى إدماج الأفراد فى الأعمال الموكولة إليهم بالشكل الذى يدفعهم إلى العمل متعاونين ، وبأعلى درجة من الإنتاجية ، مع إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية . وهكذا نجد أن للعلاقات الإنسانية ثلاث أهداف رئيسية وهى :

١ ـ دفع الأفراد إلى التعاون .　　　٢ ـ دفعهم إلى الإنتاج .

٣ ـ جعل الأفراد يشعرون بالرضا عن أعمالهم ، عن طريق إشباع ما يحتاجون إليه ماديا ونفسيا واجتماعيا .

نطاق العلاقات الانسانية :

تبدأ العلاقات الانسانية بالفرد . ولكل فرد ميول واتجاهات ومطالب مادية ونفسية واجتماعية ، كما أن الفرد بانضمامه إلى أفراد آخرين يكون التنظيمات الإنسانية ، ثم بتنسيق الجهود الفردية وتضافرها يتكون العمل الجماعى الذى تقوم عليه مختلف المشروعات والأعمال . فمن مجموع الأفراد يتكون البناء ، وبالعلاقات الإنسانية يمكن ربط الأفراد إلى بعضهم البعض حتى يظل البناء متماسك الأركان. وبتجمع الافراد فى مجالات العمل يتعامل كل منهم مع الآخرين ، وتكون النتيجة أن يحدد كل منهم الطريقة التى يتصرف بها داخل المجموعة والتى تنعكس على ما يقوله وما يفعله كرد فعل لما يقوله وما يفعله الاخرون .

وعندما يتجمع الأفراد فإن المجموعة تكون لنفسها مصالح ومطالب تختلف عن مصالح ومطالب كل فرد داخل فى المجموعة . وإذا كانت المجموعة قد تكونت منذ مدة طويلة ، كما فى حالة نقابة عمالية مثلا ، فإن هذه المصالح والمطالب تصبح راسخة تقاوم أى اتجاه لتغييرها مهما حصل تغيير فى العضوية . وحيث أن الفرد يتصرف ، كفرد مستقل ، وأيضا كعضو فى مجموعة ، فإن نطاق العلاقات الانسانية يشمل المشاكل الفردية وأيضا المشاكل الجماعية .

ولكن تركز العلاقات الانسانية اهتماما أكبر على المشاكل الجماعية ، وعلى الفرد فى علاقته مع المجموعة ، وليس على الفرد منعزلا عن المجموعة . كما تهتم العلاقات الإنسانية بالروابط غير الرسمية التى تنشأ بين الأفراد داخل المجموعات لما لهذه الروابط من أهمية فى دراسة العلاقات الإنسانية .

نظرة تاريخية :

برغم أن الروابط الإنسانية قد بدأت منذ بدء الحياة البشرية إلا أن محاولة دراسة هذه الروابط دراسة علمية ومعالجتها فى المجالات العملية لم تبدأ إلا حديثا ، واصطلاح علاقات انسانية لم يظهر إلا قبل سنة ١٩٤٠ بقليل . ففى المراحل الأولى من تاريخ البشرية كان الأفراد يعملون منعزلين ، أو يزاولون نشاطهم فى مجموعات صغيرة ، بحيث كانت علاقات العمل بينهم تتميز بالبساطة .

وببدء الثورة الصناعية الأولى وجدت العلاقة بين صاحب العمل والعامل وأصبح الأفراد داخل المصانع موارد تستخدم فى العملية الانتاجية . ولم تعد هناك علاقات شخصية بين صاحب العمل والعامل ، كما أصبح كل عامل منعزلا فى عمله ومنفصلا عن باقى العمال داخل المصنع بحيث لم يكن فى استطاعة العمال تكوين أى روابط فى مكان العمل . وأصبحت الروابط لا تنشأ إلا بعيدا عن

المصنع ، وكانت هذه الروابط محدودة نظرا لطول ساعات العمل .

وكان أول من لفت الأنظار إلى أهمية إيجاد علاقات إنسانية وإشباع الحاجات الانسانية لدى الموظفين والعمال هو روبرت أوين الانجليزى وذلك سنة ١٨٠٠ . فرفض تشغيل الأطفال فى مصانعه ، وقام بتعليم عماله النظافة وحسن السلوك ، وأدخل التحسينات على ظروف العمل . وكانت مجهودات أوين هى بداية لما نطلق عليه العلاقات الإنسانية. وجاء من بعده من أوضح أن الصناعة ليست فقط أعمالا هندسية وتجارية وإنما هناك أيضا العامل الانسانى ، وذلك بتزويد العمال بوسائل الترفيه والراحة والخدمات الطبية والمكافآت فى حالة المرض .

ثم جاء فريدريك تيلر فى الولايات المتحدة قبل بداية القرن العشرين بقليل فأوجد حركة الادارة العلمية . وكان أول من لفت الأنظار إلى الدور الذى يقوم به الفرد فى الانتاج . وترتب على ما نادى به من أسس ومبادىء أن أصبح هناك اعتراف بضرورة تغيير النظرة إلى العامل الصناعى فى سبيل تحسين مركزه وانتاجيته . وبرغم أن تيلر كان يوجه الاهتمام الأكبر الى النواحى الفنية الى أنه يرجع اليه الفضل فى اثارة الاهتمام فى اتجاه العامل . فتفتحت عيون الادارة على أهمية ادخال وسائل جديدة فى معاملة العمال ، مثل السماح لهم بفترات راحة بعد أن كانت هذه الفترات تعتبر اخلالا وتعطيلا للعملية الانتاجية .

ثم جاء علماء اجتماعيون وعلى رأسهم ايلتون مايو Mayo فركزوا الدراسات حول العامل الصناعى ، موضحين أهمية الدور الذى وم به ، ومطالبين بمعاملته كإنسان له شخصية وله ميول واتجاهات تتفاعل مع طاقاته الجسمانية وتؤثر فى انتاجيته .

وللدلالة على الاتجاه الجديد فى تفكير رجال الأعمال وتقديرهم لأهمية العلاقات الانسانية نشير على سبيل المثال الى ما كان يحدث فى المصانع ونقارنه بما يحدث الآن . فى سنة ١٨٣٠ وفى أحد المصانع بالولايات المتحدة كانت تعليمات المصنع للعمال تقضى بأن أوقات الفراغ التى قد تتوفر لدى العمال بعد الانتهاء من العمل اليومى ، وقدره ١٤ ساعة ، يجب أن تصرف فى القراءة، كما أن اليوم الوحيد فى الأسبوع الذى لم يكن يعمل فيه العمال فى المساء كانت التعليمات تقضى بأن يذهبوا فى هذا المساء إلى أماكن العبادة ، وكان المصنع يطلق على العمال فى التعليمات « الأيدى » .

ومن هذا يمكن أن نلمس مدى التقدم الذى أحرزناه فى ميدان العلاقات الإنسانية . وإذا كنا نقرأ بدهشة مثل هذه التعليمات التى كانت منفذة فى احد المصانع فى سنة ١٨٣٠ فإننا لانستبعد أن تقرأ تعليماتنا اليوم بواسطة الأجيال القادمة بنفس الدهشة ، وذلك نتيجة للتطور الطبيعى والتقدم المستمر فى ميدان العلاقات الانسانية . ويجدر بنا هنا أن نطالب بعدم استعمال عبارة « الأيدى العاملة » لما توحى به من رجوع الى الماضى حين كان العامل يتحصل على أجر نظير استئجار صاحب العمل ليديه فقط .

الاطار الفلسفى للعلاقات الانسانية :

تنبنى كل مادة دراسية على نظريات أساسية تكون الاطار الفلسفى لهذه المادة. وفى ميدان العلاقات الانسانية فإن هذا الاطار الفلسفى يشمل :

١ ـ الحافز .
٢ ـ الاختلافات الفردية .
٣ ـ المصلحة المشتركة .
٤ ـ الكرامة الإنسانية .

والحافز هو الوسيلة التى يخلق بها المدير الرغبة عند الافراد للعمل نحو تحقيق

أهداف معينة وتنفيذ خطط موضوعة . فبدون هذا الحافز لا يمكن إطلاق الطاقات الإنتاجية للأفراد .

وقد استمد المشتغلون فى الميدان التجارى والصناعى مبادىء الحفز وأسسه من علم النفس ، فالمفروض أن كل سلوك إنسانى يكمن وراءه سبب معين أو أسباب معينة ، وتؤثر هذه الأسباب على الفرد بحيث يتصرف بالشكل الذى يكون فيه محاولة لاشباع حاجاته المختلفة كما يراها هو . فالفرد لا يمكن حفزه عن طريق اعتقاد الآخرين بما يجب أن يتحصل عليه هذا الفرد ولكن بما يعتقده هو أنه فى حاجة اليه . ويشعر الفرد بالحافز نحو القيام بعمل معين لأحد سببين: إما فى سبيل الحصول على إشباع أكبر من حاجة معينة ، وإما فى سبيل تجنب نقص فى الاشباع من حاجة معينة . والحفز عن طريق السبب الأول يمثل القيادة الإيجابية ، بينما الحفز عن طريق السبب الثانى يمثل القيادة السلبية . وفى كلتا الحالتين يتصرف الفرد بالشكل الذى يراه كفيلا باشباع حاجاته على أحسن وجه ممكن .

وعلى ذلك يمكن أن نرى أن الادارة تستطيع حفز الفرد بإحدى طريقتين : الأولى أن تقنعه بأن العمل المطلوب القيام به سيؤدى إلى زيادة فى إشباع حاجاته، والثانية أن تقنعه بأن قيامه بعمل معين سيجنبه التخفيض فى إشباع حاجاته .

ونظرية الاختلافات بين الأفراد مستمدة أيضا من علم النفس ، وهى تشير إلى أن كل فرد يختلف عن الآخرين من النواحى الجسمانية والعقلية والعاطفية ، بنفس الطريقة التى تختلف بها بصمات الأصابع وبجانب الاختلافات التى توجدها الطبيعة بين الأفراد فإن الخبرة والاتصالات اليومية والاحتكاك والتعامل بين الأفراد يزيد من هذه الاختلافات ويعمقها . ومن وجهة نظر الإدارة فإن هذه

الاختلافات تعنى أنه يمكن حفز الأفراد وترغيبهم فى العمل وتمكينهم من الحصول على أعلى درجة من الرضا عن أعمالهم إذا عوملوا بأشكال مختلفة .

وفى ظل الظروف التى تسمح للفرد بحرية الاختيار بين عمل وآخر فإنه عندما يقع اختياره على مشروع معين ليعمل فيه فإنه سيقرر البقاء فى هذا المشروع عندما يشعر بأن مصالحه ومطالبه يمكن تحقيقها عن طريق العمل فيه . كذلك فإن المشروع عنده نفس حرية الاختيار، فهو سيقرر قبول هذا الفرد للعمل فيه كما سيقرر الاحتفاظ به إذا كان يرى فى ذلك خدمة لمصالحه وتحقيقا لأهدافه . وهكذا يتضح أنه على أساس هذه العلاقة تتكون تنظيمات اختيارية تقوم على المصلحة المشتركة أو الهدف المشترك للأطراف المعينة . وعن طريق التعاون المشترك يمكن للمشروع وكذلك الأفراد الذين يعملون فيه تحقيق الأهداف التى يسعى إليها كل منهم .

وفى ظل النظم الاشتراكية يقوى شعور الافراد بالمصلحة المشتركة التى تربط بينهم وبين المشروعات التى يعملون فيها ، وذلك للمكاسب المتعددة التى توفرها لهم هذه النظم ، من تحقيق للعدالة وتكافؤ للفرص ، وضمان الاستقرار والاستمرار فى العمل ، وحماية حقوق الافراد فى كافة الخدمات والتأمينات الاجتماعية، وإشراك جميع العاملين فى الأرباح ، وإتاحة الفرصة لهم لانتخاب ممثلين عنهم فى مجالس الادارة.

ومن مختلف الدراسات التى قامت حول الأفراد وحاجاتهم التى يعملون على إشباعها تبين أن كل فرد يرغب فى أن يعامل باحترام وتقدير ، أو بعبارة أخرى يرغب كل فرد فى أن يعامل كإنسان . ويجب فى هذا السبيل الاعتراف بأن لكل فرد شخصية مستقلة ، وأن كل فرد حر فى أن يسعى إلى توفير الوسائل الكفيلة

بتحقيق السعادة له ، طالما كانت تصرفاته فى حدود المسئولية الملقاة على عاتقه .

وتنطوى فلسفة الكرامة الإنسانية على ضرورة استخـــدام الفرد بأكمله ، وليس فقط قوته الجسمانية أو ما تتوفر فيه من مهارة فى ناحية معينة . والكرامة الانسانية لا تمنح ، بمعنى أن الادارة لاتستطيع أن تكافىء بها الأفراد ، وإنما هى من حق كل فرد ويمكنه أن يتحصل عليها من العمل فى ظروف مناسبة . ويجب الاعتراف بأن كل عمل مهما كان بسيطا يعطى للقائم به الحق فى أن يعامل باحترام ، وأن يكافأ بما يتناسب مع تطلعاته وآماله وقدراته الشخصية . يجب أن يشعر كل فرد بالمسئولية الملقاة على عاتقه ، وبأهمية الدور الذى يقوم به داخل التنظيم العام .

الأفراد فى محيط العمل :

نستطيع أن نقول إن العلاقات الإنسانية هى الأفراد. فهى تبدأ بالاهداف التى يسعى الأفراد إلى تحقيقها ، سواء كأفراد أو كأعضاء فى مجموعات . وعندما يتقدم أى فرد للعمل فى مكان معين فإننا لا نتوقع أن يغير من طبيعته بمجرد أن يتواجد فى محيط عمله . وكما ذكرنا سابقا ، يأتى الفرد ومعه مطالب وأهداف معينة ، وعندما يضم إلى المجموعة التى سيعمل معها فإنه يؤثر فيها وتؤثر فيه ، بما يتطلب من الفرد ومن المجموعة أن يتكيف كل منهما تبعا للآخر . ولكن يكون على الفرد أن يتكيف بدرجة أكبر مع المجموعة . ذلك أن ظروف العمـــل واستقراره وضرورة المحافظة على نوع من الثبات والاستمرار فى سير العمل تجعل من غير الممكن تعديل النظم وظروف العمل لتتكيف تبعا لكل فرد جديد ينضم إلى المجموعة . ولكى نعمل على مساعدة الفرد فى التكيف مع ظروف العمل الجديدة فإنه يجب علينا أن نتعرف على العوامل التى تتدخل فى عملية

اندماج الفرد فى عمله . وأول هذه العوامل هى المطالب والحاجات التى يتطلع الفرد إلى تحقيقها .

وتنقسم حاجات الفرد إلى حاجات أولية وحاجات ثانوية . والحاجات الأولية هى الحاجات الضرورية للحياة ، وهى حاجات أساسية وعامة لدى جميع الأفراد وإن وجدت متفاوتة ، كما أنها تتأثر بالعادات والتقاليد . أما الحاجات الثانوية فهى لاتنشأ عن الجسم واحتياجاته الطبيعية وإنما هى حاجات تنشأ عن العقل والروح،ولذلك فهى فى الغالب حاجات اجتماعية ونفسية . من الأمثلة على هذه الحاجات الاعتزاز بالنفس والشعور بالواجب والرغبة فى المشاركة .

وهذه الحاجات الثانوية هى التى تعقد الجهود التشجيعية التى يلجأ اليها المديرون ، إذ أن كل عمل تقوم به الإدارة لابد وأن يؤثر على هذه الحاجات . ولذلك فإن من مبادىء العلاقات الانسانية الأساسية أن كل تخطيط تقوم به الإدارة يجب أن يأخذ فى الاعتبار الآثار التى ستترتب عن هذا التخطيط على الحاجات الثانوية للأفراد .

وبعكس الحاجات الأولية التى لاتختلف من فرد لآخر ، فإن الحاجات الثانوية قد تختلف كلية من شخص إلى آخر . فبينما نرى أحد الأفراد يعتز بنفسه لدرجة تجعله يحاول تأكيدها فى كل موقف وكل مناسبة ، بأن يفرض نفسه على كل من يتصل به ويحاول إخضاع الآخرين لآرائه وميوله واتجاهاته ، نرى فردا آخر يرغب فى المسالمة ، بل والخضوع والعمل تحت قيادات الآخرين . على أن هذه الحاجات تختلف من وقت لآخر ، فقد يكون أحد الافراد ميالا إلى السيطرة فى بعض الأوقات ، وفى أوقات أخرى يصبح راغبا فى العمل تحت إمرة الآخرين .

ويطلق على الحاجات الثانوية أيضا الدوافع الثانوية ، لأنها تدفع الفرد نحو تصرف معين . وكان من الممكن أن تحلل تصرفات الافراد بسهولة وبساطة لو أن كل تصرف فى وقت معين تنتج عن دافع واحد فقط . ولكن الواقع غير ذلك ، والذى يحدث هو أن الدوافع المختلفة تؤثر فى بعضها البعض وتتفاعل بحيث يتولد عنها فى النهاية تصرف معين . وقد ينتج نفس التصرف من دوافع مختلفة . فمثلا إذا تغيب أحد الأفراد عن عمله فقد يكون ذلك بسبب خلاف وقع بينه وبين أحد زملائه فى العمل ، أو بينه وبين رئيسه ، أو قد يكون بسبب فقدان هذا الفرد الاهتمام بعمله . ومن العوامل التى تسبب صعوبة التعرف على الحاجات الثانوية أنها غالبا ما تكون كامنة ومختفية ، حتى إن الفرد نفسه لايستطيع أن يتعرف عليها أو يحس بها . وهذا مايجعل مهمة علماء النفس صعبة حين تقديمهم المشورات النفسية . وبسبب أن الحاجات الثانوية غير ملموسة وغير واضحة فإن الفرد الذى يكون غير راض عن عمله يجد متنفسا لشعوره بعدم الرضا بأن يعبر بأشكال أخرى ملموسة ، مثل المطالبة برفع أجره . ولهذا فإن فى بعض الحالات رفع الأجور لايعمل على إزالة حالات الاستياء والتذمر وعدم الرضا بين الأفراد .

ويجب ملاحظة أن تقسيمنا للحاجات إلى أولية وثانوية لا يعنى أنه يمكن فصلها عن بعضها . وقد قمنا بهذا الفصل لغرض المناقشة فقط . والحقيقة أن الحاجات الأولية والثانوية تؤثر كل منها على الأخرى . فالحالة الطبيعية للجسم تؤثر على الحالة العقلية ، وكذلك فإن الحالة العقلية تؤثر على الحالة الطبيعية . وهذا يعنى أنه يجب دراسة كل فرد من جميع النواحى للتعرف على حاجاته المختلفة وميوله واتجاهاته .

البيئة الاجتماعية وأثرها على اندماج الفرد فى عمله ومع المجموعة :

يحكم الفرد فى عمله وفى تصرفاته البيئة التى نما فيها وما يسودها من عادات وتقاليد ومعتقدات . فكل واحد منا يتصرف داخل الإطار العام لعادات وتقاليد ومعتقدات المجتمع الذى يعيش فيه . فمثلا قد نجمع بين الرجل والمرأة فى أعمال متماثلة ، ولكن نحرم على المرأة بعض تصرفات معينة نبيحها للرجل، مثل التدخين، لأننا لازلنا نعتبر عادة التدخين مقصورة على الرجال فقط .

وإذا أردنا أن نتعرف على الأسباب والدوافع التى تجعل كل فرد منا يتصرف بشكل معين ويتجاوب مع الآخرين بطريقة معينة فإنه يجب أن ندرس جميع الظروف المحيطة بكل فرد ، لأن هذه الظروف فى الماضى والحاضر هى التى تشكل شخصية كل فرد منا ، وتحدد سلوكه فى العمل ، وترسم له الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها .

إن تصرفاتنا تتأثر وفى أغلب الأحيان بطريقة لاشعورية بدرجة الحضارة التى وصلنا اليها ، والنظام السياسى والاجتماعى الذى نعيش فى ظله . فتصرفات الفرد فى المجتمع الاشتراكى تختلف عن تصرفاته فى مجتمع تحكمه الفوارق الطبيعية . وعندما كان مجتمعنا فى الماضى مقسما إلى طبقات محددة كانت الطبقة التى ينتمى إليها كل فرد منا هى التى تحدد ميوله واتجاهاته ونوع العمل الذى يقبله ويرضيه . وعندما كانت القيود المفروضة على الانتقال والتحرك من طبقة أقل إلى طبقة أعلى شديدة فقد كانت النتيجة وجود حالات كثيرة من الاستياء والتذمر والشعور باستغلال طبقة معينة لطبقة أخرى . أما اليوم فقد ذابت الفوارق الطبقية، وأصبحت هناك مرونة فى التحرك داخل المجتمع ، ولم تعد هناك وظائف أو مراكز مقتصرة على فئة دون أخرى ، مما فتح المجال وحقق تكافؤ الفرص أمام جميع الأفراد .

التدريب على العلاقات الانسانية :

إن الغرض من إقامة برامج تدريب فى العلاقات الإنسانية للقائمين بالإدارة هو تنمية الصفات المطلوبة للقيادة فيهم ، وتعريفهم بالوسائل التى تمكنهم من حفز الأفراد الذين يعملون معهم نحو أداء الأعمال الموكولة إليهم ، كما تهدف هذه البرامج إلى تزويد كل من يحتل مركزا إداريا بأنواع مختلفة من الخبرة تمكنه من مواجهة المواقف المختلفة التى يمليها عليه مركزه . فكل مدير يقوم بدور القائد بالنسبة للمرؤسين له ، كما يعتبر عضوا وزميلا بالنسبة لمجموعة المديرين الذين فى مستواه ، ثم يعتبر مرؤسا وتابعا للمستويات التنظيمية الأعلى منه .

فالمدير القائد يقع على عاتقه العبء الأكبر من مسئولية القيام بالعلاقات الانسانية . والمشكلة التى تواجهه هى التعرف على حقيقة شعور من يعملون معه ، والتغلب على تلك الحواجز التى تقف دائما حائلا فى الاتصال بحرية بين رئيس ومرؤسيه . سيكون على المدير القائد أن يعرف هل يتعاون مرؤسوه معه لأنهم راغبون فى التعاون معه أم لأنهم خائفون من النتائج التى قد تترتب على عدم تعاونهم . والمدير القائد يتوقع مرؤسوه منه أن يتبع فى معاملتهم أحسن علاقات إنسانية ممكنة ، وحتى لو كان واقعا تحت ضغط لا يمكنه من الاستجابة لكل مطالبهم ، وهذا مايزيد من صعوبة موقف المدير القائد .

أما الدور الذى يقوم به المدير كزميل للمديرين الآخرين وكعضو فى مجموعة فإنه يتخلى فيه عن دوره القيادى ، ولايكون له فيه أى سلطة رسمية مثل تلك التى يتمتع بها وهو فى دور المدير القائد . ولذلك فإن هذا الموقف يملى على المدير أن يتصرف بشكل مختلف حتى يظل على وفاق مع المجموعة وحتى تظل المجموعة تقبله كعضو فيها .

أما المدير فى دور التابع فيحتم عليه أن يسلك سلوكا مختلفـــا مع رئيسه ، ويتصرف بالشكل الذى يمكنه من كسب ثقة هذا الرئيس ، وفتح المجال أمامه للترقى إلى مراكز إدارية أعلى .

وهكذا نلاحظ أن المحيط الذى يعمل فيه كل مدير يحتم عليه أن يتصرف حسب المواقف المختلفة التى يقابلها كل يوم . فهو فى بعض الأحيان يكون قائدا ، وفى أحيان أخرى تابعا أو زميـــلا . والغرض من البرنامج التدريبى للعلاقات الانسانية هو التأثير على سلوك الأفراد الداخلة فى البرنامج ، عن طريق التأثير فى معلوماتهم وخبراتهم وميولهم واتجاهاتهم ، حتى تنمو عندهم المقدرة على التكيف حسب المواقف المختلفة .

والقيـام بمثل هذه البرامج التدريبية ليس بالأمر السهل ، فهنـاك الكثير من الصعوبات التى تعترض القائمين بها . من هذه الصعوبات أن العلاقات الإنسانية بطبيعتها مسائل غير ملموسة . وعلى ذلك يكون من الصعب قياس نتائج التدريب أو الحكم عليه . وكل ما يمكن عمله فى هذه الحالة هو سؤال المشتركين فى البرنامج عن مدى ما استفادوه منه أو تكليف رؤسائهم بمراقبة تصرفاتهم بعد انتهاء البرنامج . ولعل من أكبر العوامل التى تساعد المشتركين فى البرنامج على الاستفادة منه هو إيمانهم بالفكرة والهدف الذى أقيم البرنامج من أجله .

ويلاحظ أن برنامج التدريب إذا فرض على القائمين بالإدارة قبل أن تتولد عندهم الحاجة إليه فإنه لن يؤدى الغرض المطلوب منه . ولذلك يجب أن يسبق إدخال البرنامج تهيئة الأذهان له ، والدور الذى يمكن أن يؤديه فى مساعدة المديرين على أداء المهام المطلوبة منهم وتذليل بعض ما يقابلهم من صعاب . ويجب ألا نشعر المديرين الذين سيشتركون فى البرنامج بأن تصرفاتهم خاطئـــة ، وأن

البرنامج ما وضع إلا لإصلاح هذه الاخطاء فى تصرفاتهم ، بل يجب أن تكون الفكرة التى لديهم عن البرنامج هى أنه أقيم لمساعدتهم ، وتحسين الوسائل التى يتبعونها فى إدارة أعمالهم .

كذلك يجب على المسئولين عن البرامج التدريبية فى العلاقات الانسانية ألا يصوروا هذه البرامج للذين سيشتركون فيها على أنها مجرد وقت طيب سيقضونه أو مواقف مسلية سيستمتعون بمشاهدتها أو الاشتراك فيها ، فيصدمون عندما تطرح أمامهم مواقف تعكس أخطاءهم ، وتتحدى أفكارهم واتجاهاتهم . كما يجب ألا تدور هذه البرامج حول مواقف خيالية أو مثالية تكون نتيجتها أن تصبح غير واقعية وغير قابلة للتطبيق .

ولكى يكون برنامج التدريب ناجحا وفعالا فانه يجب أن يزود المشتركين فيه بالنواحى الثلاثة الآتية :

١ — العلم والمعرفة بالأسس والنظريات الخاصة بالعلاقات الانسانية .

٢ — الاقتناع بتغيير أفكارهم القديمة وميولهم وإحلالها بأفكار وميول جديدة تتفق وأسس ومبادىء العلاقات الإنسانية .

٣ - الخبرة والمهارة فى تطبيق العلم والمعرفة بالعلاقات الانسانية ، وتكييف الأسس والنظريات لتتفق مع المواقف المختلفة المتجددة من يوم ليوم .

ولكى يتم نجاح البرنامج فإنه يجب أن تتهيأ الظروف المناسبة للذين اشتركوا فيه لكى يطبقوا ما تلقوه من طرق وأساليب جديدة فى محيط أعمالهم . والذى يحدث فى كثير من الأحيان أن يقابل هؤلاء صعوبات فى التطبيق سواء من جانب مرؤسيهم أو رؤسائهم . فالمدير الذى أتم برنامج التدريب سيلحظ عليه مرءوسوه

تغيرا فى سلوكه وتصرفاته معهم . هذا التغير سيجعل مرؤسيه يتساءلون لماذا هذا التغير ؛ وهل هذا التغير وقتى أم مستديم ؟ وهل التغير حقيقى أم مفتعل ؟ هذا بالإضافة إلى أن المرؤسين قد لا يتجاوبون مع هذا التغير الذى طرأ على تصرفات رئيسهم ؛ لأنهم كيفوا أنفسهم حسب وضع معين ويكون من الصعب عليهم تغيير ماتعودوا عليه . من ناحية أخرى فإن المدير عندما لايجد استجابة من مرؤسيه لاتجاهاته الجديدة والتحسين فى علاقاته الانسانية فإنه قد يفقد إيمانه بماتلقاه أثناء فترة البرنامج، ويجد نفسه مندفعا نحو اتباع أساليبه القديمة . وللتغلب على ذلك فإنه يجب تهيئة أذهان المرؤسين وتعريفهم بالعلاقات الانسانية وأسسها وأهدافها ، فى نفس الوقت الذى يجرى فيه تدريب الرؤساء على العلاقات الانسانية .

والصعوبات التى يقابلها الذين أتموا برنامج التدريب من جانب رؤسائهم تحدث عندما تتعارض تصرفات وافكار هؤلاء الرؤساء مع الأسس والنظريات التى احتواها برنامج التدريب . ولهذا يجب قبل القيام ببرامج التدريب أن تكون مؤيدة من جانب المستويات الادارية العليا ، كما يجب أن تشترك هذه المستويات بقدر الامكان فى البرنامج .

طرق التدريب على العلاقات الانسانية :

حيث أن العلاقات الانسانية ماهى الا تصرفات وسلوك فى المواقف المختلفة فإن التدريب على العلاقات الانسانية يدور حول كيفية التصرف فى هذه المواقف . ويمكن وضع الطرق المختلفة للتدريب فى أربع مجموعات كالآتى :

١ ـ التدريب فى مكان العمل نفسه وبمزاولة العمل .

٢ ـ التدريب فى مواقف افتعالية .

٣ ـ التدريب عن طريق المساهمة فى اجتماعات لمناقشة مشاكل العلاقات الانسانية.
٤ ـ التدريب على شكل فصول دراسية .

اولا التدريب فى مكان العمل :

التدريب أثناء مزاولة العمل نفسه من الوسائل الضرورية لاكتساب وتنمية المهارة والخبرة فى العلاقات الانسانية . إلا أنه لا يمكن الاعتماد على هذا النوع من التدريب وحده ، فالعلاقات الانسانية مطلوبة فى جميع المستويات التنظيمية . وهناك الكثير من المواقف التى قد لايتعرض لها المدير أثناء مزاولته لعمله ومع ذلك يجب أن يلم بها حتى يمكن إعداده للارتقاء فى مناصب أعلى . ولهذا تقوم بعض الشركات بوضع برامج خاصة للمديرين المتوقع ترقيتهم ، بمقتضاها يتولون مناصب متنوعة لفترات قصيرة ويكون الغرض من ذلك إطلاعهم على المشاكل المختلفة الخاصة بالعلاقات الانسانية فى الاعمال المتنوعة حتى يصبحوا أكثر قدرة على مقابلتها بعد احتلالهم لمناصب رئيسية .

ثانيا التدريب فى مواقف افتعالية :

وفيه يتقمص الاشخاص أدوارا مختلفة تتطلب منهم تصرفات متنوعة . فقد يقوم شخص مرة بدور رئيس ومرة أخرى بدور مرءوس . وقد يكون عاملا فى أحد الأدوار ، ورئيس عمال فى دور آخر . قد يتطلب منه أحد الادوار خبرة فنية ، وقد يتطلب منه دور آخر خبرة إدارية . وقد يقوم الموقف حول مشكلة فنية ، وقد يقوم حول مشكلة ادارية أو اجتماعية أو نفسية .

والغرض من هذا النوع من التدريب هو تنمية القدرة عند الفرد على التكيف حسب المواقف المختلفة ، وعلى التفكير باحساسات الآخرين وشعورهم ، حتى يمكن حل مشاكلهم وكسب ثقتهم وتعاونهم . ولكى ينمى الفرد فى نفسه القدرة على التكيف فانه يجب أن يعرف أن كل اتصال يقوم به مع آخرين يتطلب منه

مقابلات ثلاث أدوار مختلفة . الاول دوره كما يمليه عليه عمله ، والثانى الادوار المقابلة الآخرين (دور الرئيس مثلا يقابله دور المرءوس) ، والثالث دوره من وجهة نظر الآخرين . يجب أن يعرف كل فرد منا الدور الذى يتوقع الآخرون منه أن يقوم به ، وهو إما أن يستجيب لرغبات الآخرين فيؤدى دوره كما يريدونه وإما أن يحاول التغيير من توقعات الآخرين إذا كان من غير الممكن الاستجابة لكل رغباتهم ومطالبهم .

والتدريب على مواقف مفتعلة لا يعنى أن المشاكل التى تدور حولها هذه المواقف مشاكل غير حقيقية . ولكن الفكرة فى هذا النوع من التدريب هو خلق مواقف تعالج مشاكل واقعية ، وتهيئة الفرصة أمام الأفراد لتقمص أدوار مختلفة ، محاولين معالجة المشاكل الانسانية المتنوعة . ويرى البعض أن هذا النوع من التدريب يمكن أن يكون بديلا عن الخبرة المكتسبة من مزاولة العمل ، بمعنى أنه يمكن ان يكتسب منه الأفراد نفس الخبرة التى كان من الممكن اكتسابها من المزاولة الفعلية للاعمال الموكولة اليهم . ويرى البعض الآخر أن الحلول التى يمكن التوصل اليها لمشاكل العلاقات الانسانية من هذه المواقف التمثيلية أهم مما يحتمل التوصل اليه عن طريق مقابلة هذه المشاكل فى المواقف الفعلية ، إذ يلاحظ أنه فى الحالة الأخيرة غالبا ماتكون الحلول سطحية وغير مبنية على دراسة علمية سليمة ، كما قد تكون حلولا مؤقتة لا تعالج المشكلة المعينة من جذورها .

والتدريب عن طريق القيام بأدوار مختلفة فى مواقف متنوعة يحقق مزايا كثيرة للمشتركين فيه منها :

١ - يمكن من تطبيق العلم على العمل بينما لايزال المشتركون فى برنامج التدريب تحت الاشراف والتوجيه من المسئولين عن البرنامج . كما يمكن عن طريق

هذا التطبيق وتحقق المشتركين فى البرنامج من فعالية الحلول التى أمكن التوصل اليها أن يتحمس الأفراد نحو اتباع هذه الحلول فى القيام بأعمالهم . وبذلك تدفع هذه البرامج الأفراد إلى إدخال التحسينات فى علاقاتهم الانسانية .

٢ ـ تزود هذه البرامج الأفراد بالمهارة والقدرة على تطبيق ماتلقوه من أسس ونظريات فى العلاقات الإنسانية . وكما أنه لايمكن لأحد منا أن يتقن إحدى الألعاب الرياضية بمجرد قراءته لكتاب عنها ، وكما أنه لا يمكن إتقان أى لعبة إلا بالتدريب عليها ، بعد الوقوف على قواعدها وأصولها ، فإنه لا يمكن لأى فرد اكتساب المهارة فى تطبيق أسس ووسائل العلاقات الإنسانية إلا بعد التدريب عليها وتكرار القيام بها حتى يتم له اتقانها . فمثلا التدريب على إجراء المقابلات واستقاء المعلومات والحقائق يفيد فى إظهار أكثر الوسائل فعالية فى الحصول على البيانات من الأفراد . كما يمكن التدريب على الإنصات للآخرين، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير ، والتمشى معهم فى مشاعرهم وعواطفهم .

٣ ـ عندما يشترك المديرون فى تقمص شخصيات مختلفة تجعلهم يندمجون مع الآخرين فى مشاعرهم ومشاكلهم فإن ذلك قد يغير من طريقة تفكيرهم ومن نظرتهم إلى عملهم وإلى من يعملون معهم ، ويزداد اقتناعهم بأن السلطات الرسمية المخولة لهم ليست هى السبيل الوحيد لدفع الآخرين للقيام بأعمالهم ، وأنه عن طريق إدخالهم التحسينات فى علاقاتهم الإنسانية مع مرؤسيهم تتوطد قيادتهم على الآخرين ، ويستمدون من هذه العلاقات قوة أكبر من القوة التى تعطيها إياهم سلطاتهم الرسمية . ومما لاشك فيه أن المدير عندما يقوم بدور مرءوس فى أحد المواقف فإنه يصبح أكثر قدرة على التعامل مع مرؤسيه ومعالجة مشاكلهم .

٤ ـ يمكن هذا النوع من التدريب من تجربة الطرق المختلفه لمعالجة مشكلة

معينة ، ثم مناقشة كل طريقة والتعرف على مزاياها وعيوبها؛ والتوصل فى النهاية إلى أحسن طريقة ممكنة لمعالجة المشكلة المعينة وبذلك يمكننا أن نتفادى طريقة التجربة والخطأ التى كانت متبعة فى الماضى ، ولا زالت متبعة فى كثير من الأعمال .

٥ - عندما يقوم الأفراد بأدوار مختلفة مع آخرين فإن كلا منهم يكون واعيا لما يقوله وما يفعله ،وكذلك مايقوله وما يفعله الآخرون المشتركون معه فى الموقف المعين . وعن طريق ملاحظة الانعكاسات وردالفعل على وجوه الآخرين وتصرفاتهم يستطيع الفرد أن يتعرف على عيوبه ونواحى النقص فيه التى ربما كان يقاسى منها سنين طويلة ولكن لم تتح له الفرصة فى أن يتعرف عليها . فمثلا قد تكون طريقة الكلام منفرة أو بعض الحركات أثناء الكلام غير مناسبة ، أو قد تكون نبرات الصوت غير متناسقة ، أو تعبيرات الوجه غير كافية . فاذا اكتشف الأفراد هذه العيوب فى أنفسهم فإنهم سيعملون على إصلاحها .

ثالثا : التدريب عن طريق المساهمة فى اجتماعات لمناقشة مشاكل العلاقات الانسانية :

وفى هذا النوع من التدريب يجتمع المدير بالمجموعة التى تعمل معه ، وتطرح على الجميع إحدى المشاكل التى قابلتها المجموعة ، ثم يفتح باب المناقشة حول المشكلة ، ويشترك الجميع فى محاولة إيجاد الحلول المختلفة للمشكلة ثم أحسن حل لها . وحتى تعطى الفرصة لكل فرد فى المجموعة فى أن يساهم فى المناقشة فإنه توضع حدود على العدد الذى يشترك فى التدريب ، بحيث يتراوح مثلا بين ١٠ و ١٥ ، وتدور المناقشة تحت إشراف أحد القادة ومن الطبيعى أن يكون الأعضاء على إلمام كاف بالموضوع الذى تدور حوله المناقشة ، كما يجب أن تكون المشكلة المعروضة تهم جميع الأعضاء ، حتى يكون عند كل واحد منهم الحافز على الاشتراك فى المناقشة.

رابعا : التدريب على شكل فصول دراسية :

ويكون ذلك بالقاء محاضرات فى أسس العلاقات الانسانية ، والنظريات التى تقوم عليها ، وأهدافهـــا وسياساتها . كما قد يسير التدريب على طريقة دراسة الحالات ، وذلك بمناقشة حالات واقعية من زواياها المختلفة : ويتميز هذا النوع من التدريب بأنه يجمع مزايا متعددة هى معالجة مواقف واقعية، ومشاركة فعالة من جانب الأعضاء ، وتحليل ودراسة متعمقة لكل حالة معروضة .

الجزء الثاني

وظائف المشروع

الفصل الخامس عشر

المشروع

دراسة فكرة المشروع والغرض من انشائه :

لايمكن للمشروع أن ينجح ما لم يقم على دراسة دقيقة لفكرة واضحة وعملية تنبع فى ذهن أصحابه أو القائمين على تكوينه . ولم تعد المشروعات تقام بناء على فكرة طارئة أو نزوة وقتية ، بل أصبحت تبنى على دراسات مستفيضة ، وتفكير طويل ، وتقليب لوجهات النظر المختلفة . فقد أصبحت المشروعات التجارية والصناعية تقوم بدور كبير فى الاقتصاد العام للدولة ، وبصفة خاصة المشروعات الكبيرة . ولا يمكن أن نتصور قيام مشروع كبير ما لم يكن لأداء هدف معين والقيام بخدمة معينة يتطلبها الكيان الاقتصادى بأكمله .

ولم يعد نجاح المشروع أو فشله من المسائل التى تهم أصحاب المشروع وحدهم ، بل أصبح على كل مشروع مسئوليات متعددة تجاه المجتمع . وفى ظل النظام الاشتراكى العربى أصبح لكل مشروع دور محدد فى خطة التنمية والتوسع ؛ وعليه مسئولية تجاه الأهداف التى نسعى إلى تحقيقها ، وهى مضاعفة الدخل ، ورفع مستوى المعيشة ، وإيجاد نظام اقتصادى متوازن ، وخلق مجتمع قوامه الكفاية والعدل . ويجب أن يشعر كل مشروع بمسئوليته تجاه المستهلك وضرورة تزويده بالحاجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة . كما يجب على كل مشروع أن يحافظ على الموارد الطبيعية والبشرية للدولة ، وذلك بأن يقوم أولا على أساس سليم ودراسة

كافية ، ثم ثانيا بأن يسير العمل فيه بأحسن الوسائل وأكثرها تقدما ، حتى يقدم أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة .

يجب على المسئولين عن تكوين المشروع الجديد أن يدرسوا فكرته والأهداف التى يسعى إلى تحقيقها ، وعليهم فى سبيل ذلك أن يقوموا بتجميع كافة البيانات من المصادر المختلفة ، ثم عليهم بعد ذلك أن يحللوها تحليلا دقيقا للوصول إلى قرارات سليمة فى كافة النواحى المتصلة بقيام المشروع .

وهناك الكثير من الأسئلة التى يجب على القائمين بالمشروع أن يجدوا إجابات عنها قبل اتخاذ قرار نهائى بالبدء بالمشروع . ومن هذه الأسئلة ما يلى :

(١) هل هناك طلب على السلعة أو الخدمة التى سيقدمها المشروع ؟

(٢) هل الطلب مؤقت أم مستديم ؟

(٣) هل من المحتمل أن يبطل استعمال السلعة بعد فترة قصيرة من ظهورها ؟ وهل هناك سلع بديلة يمكن للمستهلك الاستعاضة بها عن السلعة التى سيقدمها المشروع ؟ وهل هناك سلع بديلة من المتوقع ظهورها ؟

(٤) هل فى الإمكان إنتاج السلعة المعينة وتسويقها ؟

(٥) هل المواد الأولية المطلوبة لإنتاج السلعة متوفرة ؟ وهل وسائل النقل متوفرة ؟

(٦) هل يمكن إنتاج السلعة بتكاليف تمكن من بيعها للمستهلك بسعر مناسب ؟

(٧) هل يمكن إنتاج السلعة بالشكل الذى يجعلها تقف فى وجه منافسة السلع الأخرى ؟ وهل تتوفر الخبرة العملية والإمكانيات المادية المطلوبة ؟

(٨) ما هى طبيعة السوق ؟ وهل تسيطر عليه سلع معروفة ، أو عادات استهلاكية معينة ؟

(٩) ما هى النقط التى يرتكز عليها نجاح السلعة ؟ هل جودة السلعة وتفوقها فى التصميم ؟ أم القيام بحملة إعلانية تعزز بالاتصال وإيجاد روابط قوية مع تجار الجملة والتجزئة ؟ أم اختيار أحسن موقع للمشروع ؟ أم الاستعانة بقوة من عمال البيع المدربين تدريبا كافيا ؟ . . . الخ

(١٠) هل من الممكن توفير الأموال اللازمة للبدء بالمشروع وتشغيله لمدة كافية إلى أن يتمكن من تحقيق إيرادات تكفى لمقابلة المطالب المالية المستقبلة ؟ وهل من الممكن الحصول على مايحتاجه المشروع من مديرين وخبراء وفنيين وعمال ؟ وهل يستطيع المشروع تدبير الأموال اللازمة لشراء المواد والأجهزة والمعدات المطلوبة ؟

اختيار الشكل القانونى للمشروع :

يتوقف اختيار الشكل القانونى للشروع على عدة اعتبارات منها :

١ ـ طبيعة العمل المراد انجازه وحجم العمليات .

٢ ـ مدى ما يستطيع مؤسسو المشروع تقديمه من أموال .

٣ ـ الاحتياجات المالية المستقبلة للشروع .

٤ ـ توفر الكفايات الفنية والادارية المطلوبة للقيام بالمشروع .

٥ ـ مدى استعداد المستثمرين لتحمل الأخطار .

والأشكال الرئيسية للشروع هى :

١ ـ المشروع الفردى .

٢ ـ شركة التضامن .

٣ ـ شركة المساهمة .

٤ ـ الجمعيات التعاونية .

وسنتكلم باختصار عن كل منها .

أولا : المشروع الفردى :

وهو أبسط أنواع المشروعات حيث يمتلكه فرد واحد تكون له الرقابة الكاملة على جميع أوجه النشاط التى يقوم بها المشروع ، كما يكون له الحق فى الحصول على جميع الإيرادات ، كما يكون المسئول الوحيد عن الوفاء بجميع الالتزامات والديون التى قد تؤدى إليها عمليات المشروع . ولا يتطلب المشروع الفردى فى إنشائه عادة تكاليف عالية ، كما لا تشترط لإقامته إجراءات معقدة كتلك التى يتطلب القانون القيام بها فى حالة الأنواع الأخرى ، وخاصة شركات المساهمة .

ويتمتع صاحب المشروع الفردى بحرية كبيرة فى اتخاذ ما يراه من قرارات ، إذ لا يكون هناك من يرجع إليه أو يأخذ موافقته قبل اتخاذ قرار معين . وتعطى هذه الميزة الكثير من أصحاب المشروعات الشعور بالرضا النفسى ، إذ يشعر صاحب المشروع بأنه لا يعمل تحت سيطرة أحد ، ولا تتقيد حريته فى العمل . وتؤدى هذه الميزة إلى نتائج طيبة لو توفر فى صاحب المشروع الحكم السليم والتقدير الحكيم بالنسبة للمواقف التى يواجهها .

ومن أكبر عيوب المشروع الفردى أن فرداً واحداً قد لا تتوفر لديه الأموال اللازمة لإقامة مشروع كبير ، كما أن رأس المال المحدود الذى يقدمه صاحب

المشروع لايشجع البنوك أو الأفراد على تقديم قروض إليه إلا فى حدود ضيقة . ولهذا فإن المشروع الفردى لايصلح لإقامة مشروعات كبيرة الحجم . والذى يحدث عادة هو أن يبدأ المشروع بملكية فردية ، ثم بعد ذلك عندما يبدأ ينمو ويتوسع يتحول إلى شركة مساهمة ، حتى يمكن الحصول على الأموال اللازمة للتوسع . ولكن يجب ألا يتبادر إلى الذهن أن كل المشروعات الفردية صغيرة أو أن كل شركات المساهمة كبيرة ، فقد تكون بعض المشروعات الفردية أكبر حجما من شركات المساهمة . من ناحية أخرى هناك ميادين تغلب فيها المشروعات الفردية الصغيرة ، كما هو الحال فى تجارة التجزئة والخدمات .

ثانيا : شركة التضامن :

وهى عبارة عن مشروع يمتلكه ويديره اثنان أو أكثر بموجب عقد . وتكون عادة أكبر فى الحجم من المشروع الفردى نتيجة تجميع الشركاء المتضامنين لما لديهم من أموال، بجانب استغلال ما قد يتوفر فيهم من خبرات فنية وإدارية. وتتميز شركة التضامن بسهولة التكوين من الناحية القانونية ، كما أن الشركاء فيها ، كما هو الحال فى المشروع الفردى ، مسئولون عن ديون الشركة مسئولية غير محدودة ، بمعنى أنه إذا لم تكف أموال الشركة للوفاء بديونها فإن هذه الديون تسدد من الأموال والممتلكات الشخصية للشركاء المتضامنين . لهذا فان من عيوب شركات التضامن أنه إذا لم تتوفر روح الثقة والإخلاص بين الشركاء المتضامنين فإن أحدهم قد يوقع الشركة بأكلها فى أزمات مالية قد تذهب بالممتلكات الشخصية للآخرين .

وما لم ينص الاتفاق بين المتضامنين على خلاف ذلك فإنه يكون لكل منهم صوت فى إدارة المشروع متساو مع الآخرين . كذلك ما لم ينص على خلاف

ذلك فإن الأرباح توزع بينهم بالتساوى ، وكذلك يتحملون الخسائر بنفس النسبه ومن الواضح إنه إذا سار العمـــل بين الشركاء فى توافق وانسجام فان شركة التضامن يمكن أن تحقق نجاحا كبيراً نتيجة تضافر جهود الشركاء وتجميع خبراتهم وقدراتهم الإدارية . ولكن الذى يحدث عادة هو وجود احتمال مستمر لاختلاف وجهات النظر ، مما يؤدى إلى التأخير فى اتخاذ القرارات ، وإذا اشتد الخلاف فقد يترتب عليه حل الشركة .

ثالثا : شركة المساهمة :

يمكن تعريف شركة المساهمة بأنها شخص معنوى يخلقه القانون لأداء غرض معين . ويعتبر الشكل المساهم من المشروعات أنسب الأشكال فى الحالات التى تتطلب استثمار رؤوس أموال كبيرة . ولهذا نجد شركات المساهمة هى الشكل الغالب فى الميدان الصناعى . وقد ظهرت الحاجة إلى وجود شركات المساهمة بعد الثورة الصناعية الأولى حينما ظهرت أهمية الإنتاج والتسويق على نطاق كبير للحصول على وفورات . وقد تطلب الانتاج الكبير والتوزيع فى أسواق واسعة رؤوس أموال كبيرة لم يكن من الممكن الحصول عليها إلا عن طريق مساهمة عدد كبير من الأفراد ، ومن ثم ظهرت شركات المساهمة .

ولتشجيع الأفراد على استثمار مدخراتهم فى شركات المساهمة كان من الضرورى أن تعطى الشركة شخصية معنوية مستقلة عن المساهمين ، بحيث تستمر فى أعمالها ولا تتأثر بتصرفات المساهمين أو التغييرات التى تحدث بينهم ، كالموت أو الانسحاب أو بيع الأسهم . كما أن كل مساهم مسئول فى حدود قيمة ما يمتلكه من أسهم فى الشركة . وتصدر شركات المساهمة أنواعا مختلفة من الأسهم عادية وممتازة ، حتى تعطى الفرصة للأفراد على اختلاف رغباتهم فى المساهمة . فالأسهم العادية تناسب

المساهم الراغب فى تحمل أخطار أكبر ، وفى نظير ذلك يتحصل على عائد أكبر إذا حققت الشركة أرباحا كافية . أما الأسهم الممتازة فتعطى لحاملها الأولوية فى الحصول على نسبة معينة من الأرباح قبل التوزيع على حملة الأسهم العادية ، ولذلك تكون نسبة العائد منها أقل من النسبة التى يتحصل عليها حامل السهم العادى . كما تتمكن الشركة المساهمة من الحصول على المزيد من الأموال عن طريق إصدار السندات أو الاقتراض من البنوك .

وتتميز شركة المساهمة عن الأنواع الأخرى من المشروعات بانفصال الملكية عن الإدارة ، بمعنى أن أصحاب الشركة وهم المساهمون لا يديرون أعمال الشركة بأنفسهم وإنما ينوب عنهم مجلس إدارة ينتخبونه ويقوم بدوره باختيار وتعيين مديرين متخصصين للقيام بأوجه النشاط المختلفة المطلوبة لتحقيق أهداف الشركة . ويقوم مجلس الإدارة بدور المراقب على أعمال الإدارة ، كما يجتمع المساهمون على شكل جمعية عمومية ، عادة مرة كل سنة ، لمناقشة تقرير مجلس الإدارة عن نتائج أعمال الشركة وإقراره باعتبارهم أصحاب السلطة النهائية فى الشركة .

رابعا : الجمعية التعاونية :

هناك ثلاث مبادىء رئيسية يمكن اعتبارها المبادىء العامة للتنظيم التعاونى وهى :

(١) التمثيل الديمقراطى : ويتمثل فى مبدأ صوت واحد لكل عضو ، بصرف النظر عن عدد الأسهم التى يمتلكها . وفى هذا تختلف الجمعية التعاونية عن شركات المساهمة العادية التى تعتبر فيها وحدة الأسهم هى أساس التصويت . وحق التصويت على أساس الفرد فيه تحقيق أيضا للهدف التعاونى الذى يرمى إلى زيادة

الاهتمام بأعمال الجمعية ونشاطها واشتراك الأعضاء فى هذا النشاط .

(٢) نسبة محدودة من الفائدة على رأس المال المستثمر : وهذا يخالف شركات المساهمة التى لا تضع حدوداً على مقدار العائد على رأس المال . ويلاحظ أن العضو فى الجمعية التعاونية لا يقدم أمواله وهدفه الحصول على أكبر عائد عليها وإنما لكى يحصل على وفورات ومميزات أخرى . وعلى ذلك فإن رأس المال المستثمر فى الجمعية التعاونية ليس هدفا فى حد ذاته ، وإنما هو وسيلة للحصول على أهداف أخرى .

(٣) توزيع الأرباح على أساس كمية التعامل : من أوجه الاختلاف الرئيسية بين الجمعية التعاونية والمشروع العادى أنه فى حالة الجمعية التعاونية يتم توزيع صافى الأرباح أو الإيرادات فى نهاية السنة المالية على الأعضاء — وغير الأعضاء أحيانا — حسب كمية تعاملهم مع الجمعية . بينما فى شركات المساهمة العادية مثلا يوزع صافى الربح على حملة الأسهم حسب عدد الأسهم المملوكة . والأساس فى الجمعيات التعاونية أنها تعمل ليس أساسا بقصد الربح ، كما هو الحال فى المشروعات الخاصة ، وإنما بقصد تقديم خدمات لأعضائها بسعر التكلفة . وتأخذ إدارة الجمعية فى اعتبارها التكاليف التى تتكبدها فى تقديم تلك الخدمات حتى تقوم بتغطيتها من الايرادات .

القطاع العام والقطاع الخاص :

من القرارات الهامة التى تتخذها الحكومات التى تسير فى طريق التنمية الاقتصادية أن تحدد ما إذا كانت تقوم بنفسها بإنشاء أو امتلاك أو إدارة المشروعات التجارية والصناعية الجديدة ، أو أن تترك ذلك كلية أو جزئيا

إلى القطاع الخاص . ولا شك إن درجه كبيرة من نجاح التنميه يتوقف على الطريقه التى تقام بها المشروعات ، والكيفيه التى تدار بها .

وإذا كان الاتجاه هو نحو التوسع فى القطاع العام فإن هناك بعض المجالات التى ستحتم الضرورة وضعها على شكل قطاع خاص . كذلك فإنه إذا كان الاتجاه هو نحو تشجيع وتنميه القطاع الخاص فستكون هناك بعض المشروعات التى لا تستطيع الاستثمارات الخاصه القيام بها من الناحيه الاقتصاديه . ولذلك فإن الدول النامية يتكون اقتصادها فى الغالب من قطاع عام يعمل جنبا إلى جنب مع قطاع خاص ، كما هو الحال فى الجمهوريه العربيه المتحدة .

وتقوم الحكومة بتحديد مزيج من القطاعين العام والخاص فى محاولة الموازنة بينهما بالشكل الذى يحقق أقصى مزايا ممكنة ويساعد على تنفيذ خطط التنمية ومقابلة الاحتياجات المختلفة للكيان الإقتصادى . فيتم تحديد مجـــال كل قطاع ، وذلك بتحديد مشروعات معينة أو أنواع معينة من النشاط التجارى والصناعى لتدخل فى نطاق قطاع دون آخر . وسنتناول فيما يلى الظروف التى تدفع الحكومات إلى القيام بنفسها بالمشروعات الإقتصادية والعوامل التى تعمل على نجاح هذه المشروعات .

لماذا تقوم الحكومات بالمشروعات الاقتصادية ؟

قد يجرى وضع القطاعات الاقتصادية داخل الملكية العامة للدولة لأسباب عقائدية ، وقد يتكون القطاع العام على أساس الحاجة والضرورة والاعتبارات التى تمليها الظروف المحيطة باقتصاديات الدولة وإمكانياتها ، فقد ترى الحكومة عدم قدرة القطاع الخاص على إنشاء مشروعات صناعية معينة فى نفس الوقت

الذى تكون فيه هذه المشروعات حيوية للتنمية الإقتصادية فلا تجد الحكومة فى مثل هذه المواقف إلا أن تدخل بنفسها وتقيم المشروعات المطلوبة .

وفى كثير من الدول لا يتوفر رأس المال الخاص المحلى ، وخاصة بالنسبة لاحتياجات المشروعات الكبيرة ، كما قد لا تتوفر الهيئات التى تستطيع تجميع رءوس الأموال اللازمة . كذلك قد لا تتوفر فى القطاع الخاص المقدرات الفنية والإدارية اللازمة .

ومن ناحية أخرى يمكن للحكومات توفير رءوس الأموال اللازمة لإنشاء المشروعات وتزويدها بالأجهزة والمعدات الحديثة . وقد تتحصل الحكومات على رءوس الأموال من مصادرة داخلية أو خارجية وبشروط وتسهيلات لا يكون فى متناول القطاع الخاص الحصول عليها .

وإذا توفر التخطيط الإقتصادى الجيد تصبح المشروعات الحكومية جزءاً من خطة عامة للتنمية مبنية على دراسة للمشروعات المختلفة ، وعلى نظام للأولويات على ضوء احتياجات الإقتصاد القومى وأهداف خطة التنمية ، وهى دراسة لايمكن أن تقوم بها المشروعات فى القطاع الخاص .

كما تستفيد المشروعات الحكومية من نواح متعددة بسبب إرتباطها بالجهاز الحكومى . فيمكن توفير المواد الأولية اللازمة ، وتزويد الخدمات كإنشاء الطرق ومد السكك الحديدية وإقامة المرافق ، وتوليد القوى المحركة . كما تدخل الحكومة مع الحكومات الأخرى فى إتفاقيات لتوفير الخبرات الفنية الأجنبية لمشروعاتها الجديدة حتى يتكون لديها قوة وطنية مدربة . كما تشجع الحكومة المشروعات التابعة لها عن طريق تفضيل التعامل معها .

العوامل التي تساعد على نجاح المشروعات الحكومية :

يجب على الحكومة أن تتخذ كافة الخطوات والسبل التي تساعد على نجاح مشروعات القطاع العام . وهناك ثلاث أسس رئيسية لتحسين الإدارة لهذه المشروعات وتمكينها من تحقيق الأهداف المطلوبة . وهذه الأسس هى تحديد الهدف من كل مشروع تحديدا واضحاً ، ووضع نظام للحوافز للعاملين فى القطاع العام ، ومنح الدرجات الكافية من اللامركزية وحرية العمل للقائمين بالإدارة(١).

إن التحديد الدقيق للهدف من المشروع يتطلب أيضاً دراسة أحسن الطرق لتحقيق هذا الهدف . كما يجب تحويل الهدف من كل مشروع إلى أرقام كمية حتى يمكن وضع أنظمة الرقابة على أساسها . ومن الممكن قياس درجة تقدم ونجاح كثير من المشروعات على أساس عامل الربح . فإذا كانت السياسة الموضوعة هى أن يبيع المشروع بأسعار تنافسية مع سلع أخرى فى الأسواق المحلية أو الخارجية فإن يمكن إستخدام الطرق المحاسبية العادية فى قياس مدى ربحية المشروع . أما إذا كانت الأسعار المحددة للمشروع أقل من الأسعار السائدة لسلع مماثلة فيكون تقييم أرباح المشروع على أساس ما كان سيحققه من أرباح لو باع بالأسعار العادية .

وتمثل الحوافز عاملا هاما فى دفع العاملين بالمشروع إلى بذل أقصى طاقاتهم وزيادة إنتاجيتهم . ولتحقيق هذا الغرض يمكن تخصيص نسبة معينة من الأرباح

(١) Bryce, Murray D., Industrial Development, (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1960), pp. 69 - 71 .

لتوزيعها على شكل مكافآت على العاملين بالمشروع . كما يمكن أيضاً وضع نظام للأجور التشجيعية يمكن العاملين من الحصول على أجور إضافية إذا زاد إنتاجهم عن معدلات محددة.

من العوامل الأساسية أيضاً لنجاح المشروعات الداخلة فى القطاع العام أن تمنح درجة كافية من الاستقلال والحرية فى العمل ، إذ بدون هذا الاستقلال قد يتقيد العمل فى هذه المشروعات بالروتين الحكومى والبطء فى الإجراءات . فيجب تفويض السلطات اللازمة للمسئولين عن الإدارة والتى تمكنهم من سرعة اتخاذ القرارات والمرونة فى مواجهة المواقف والقدرة على حل المشاكل بفعالية طبقاً للظروف المحيطة بكل مشروع . ولايعنى تمتع المشروعات التابعة للقطاع العام بدرجات كبيرة من اللامركزية أن السلطات الحكومية قد تفقد القدرة على الرقابة عليها . فيجب أن يقتصر دور الحكومة على اختيار أصلح وأقدر العناصر لإدارة هذه المشروعات ، ثم تزودها بالتوجيهات والسياسات العامة ، وتقوم فى فترات دورية بمراجعة النتائج التى تصل إليها المشروعات للتأكد من سيرها فى الطريق الصحيح .

اختيار موقع المشروع

من العوامل التى تؤثر على نجاح المشروع اختيار الموقع المناسب . وهناك الكثير من الاعتبارات التى يجب ملاحظتها حين اختيار الموقع . وتختلف هذه الاعتبارات باختلاف طبيعة المشروع ومن حيث كونه يعمل فى تجارة الجملة أو التجزئة أو فى الميدان الصناعى . فإذا كان المشروع فى تجارة الجملة فإنه يختار موقعه بحيث يكون قريبا من وسائل النقل ، كما يتخير الأماكن المنخفضة الإيجار.

وحيث أن مشكلة اختيار الموقع تحتل أهمية خاصة فى حالة المشروع الذى يعمل فى تجارة التجزئة وفى الصناعة فإننا سنقصر مناقشة الموضوع عليها .

اختيار موقع المشروع التجارى :

يلعب اختيار موقع المشروع التجارى دورا كبيرا فى نجاح المشروع ، إذ يؤثر بشكل مباشر على حجم المبيعات ، وبالتالى على الأرباح التى يحققها المشروع . ومشكلة اختيار الموقع لا تعنى فقط اختيار موقع مشروع جديد ، ولكن هذه المشكلة تتجدد بالنسبة للمشروعات القائمة نتيجة التطور والتغيير الذى يحدث على مر السنين فى تحركات السكان وعاداتهم الشرائية . وتواجه بعض المشروعات مشكلة اختيار الموقع دون دراسة ، بينما تقوم البعض الآخر بدراسات واستقصاءات قبل اتخاذ قرار بشأن اختيار مدينة معينة ثم اختيار موقع معين فى المدينة . ومن الامثلة على البيانات التى تقوم المشروعات بتجميعها قبل اختيار مواقعها مستوى الدخول ، وعدد المستهلكين وأنواعهم وخصائصهم ، وعدد المحلات القائمة وخاصة المنافسة ، ونوع السلع المتداولة ، ومدى توفر المرافق العامة والتسهيلات التسويقية المختلفة . ومن الواضح أن مثل هذه الدراسات تتطلب إمكانيات مادية وقدرات إدارية للقيام بها ، وهو ما لا يتوفر إلا للمشروعات الكبيرة .

من العوامل التى يجب أخذها فى الاعتبار والخاصة بتحديد مدينة معينة لاختيار الموقع فيها نوع الصناعات القائمة وعددها ومدى نجاحها . لأن ذلك يحدد حجم دخول المستهلكين وبالتالى يشير إلى القوة الشرائية للأفراد . كما يجب التعرف على العدد الإجمالى للسكان فى المدينة واحتمالات التوسع السكانى فى المستقبل وعادات المستهلكين ومقدار دخولهم وتوزيع هذه الدخول ، كذلك المشروعات القائمة

وطبيعة ومدى المنافسة المتوقعة منها ، والأنظمة الموجودة ومدى التعاون المتوقع من القائمين بالحكم المحلى .

وبعد الوصول إلى قرار اختيار مدينة معينة يصبح المطلوب بعد ذلك اختيار موقع معين فى هذه المدينة . وهذا يتطلب دراسة عوامل متعددة ، منها محاولة تقدير حجم المبيعات المحتمل من المواقع المختلفة ، وإذا كان من غير الممكن التنبؤ بدقة كافية بالمبيعات المحتملة فإنه يمكن من واقع الخبرة السوقية وجمع البيانات عن نشاط المحلات المنافسة وضع أرقام تقديرية للمبيعات يمكن الاعتماد عليها فى المقارنة بين المواقع المختلفة . من العوامل أيضا محاولة دراسة عادات الشراء للمستهلكين ، لما فى ذلك من أثر على اختيار الموقع . فقد يكون الموقع المناسب هو القريب من المحلات المنافسة ، كما قد يكون فى أحيان أخرى وحسب طبيعة السلع التى سيتعامل فيها المشروع هو الموقع القريب من المستهلكين . ويجب أيضا دراسة طرق المواصلات ، وحركة المرور ومدى الازدحام ، ومدى توفر الاماكن المخصصة لانتظار السيارات ، ومدى تفضيل المستهلكين لجانب من الطريق على الجانب الآخر .

كما قد يتأثر اختيار الموقع بالمنطقة المحيطة ، وعما إذا كانت غير مرغوب فيها من بعض النواحى ، كانتشار المنازل القديمة فيها أو الروائح الكريهة أو الدخان أو الضوضاء . وأخيرا فإن اختيار الموقع يتوقف على مدى توفر مواقع متعددة للاختيار من بينها ، وعلى مستوى الإيجارات فى المناطق المختلفة ، وتوفر المبانى الحديثة أو عدم توفرها ، مما يستلزم فى الحالة الأخيرة تجديد المبانى القائمة حتى تصلح لإقامة المشروع فيها .

اختيار موقع المشروع الصناعى :

يواجه المشروع الصناعى المشكلة الخاصة باختيار الموقع المناسب لعملياته سواء عند البدء فى إنشائه أو بعد ذلك عندما تتغير ظروف معينة تجعل من الضرورى إعادة النظر فى الموقع القائم والبحث عن موقع جديد . وتعتبر المشكلة من المشاكل الهامة التى تواجه المسئولين عن إنشاء وإدارة المشروعات الصناعية لأن الموقع الصحيح يحقق الكثير من الوفورات ويساعد فى حل أوتلافى الكثير من المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التسويق أو الأفراد أو غير ذلك من أوجه النشاط المطلوبة .

وإذا كان من الناحية النظرية يمكن القول بأن هناك موقعاً مثاليا لكل مصنع إلا أنه من الناحية العملية لايمكن الوصول إلى هذا الموقع المثالى نظرا للكثير من العوامل التى تتدخل فى اختيار موقع المصنع ، وصعوبة تقييمها بدقة ، ونظراً للتغير المستمر فى الظروف المحيطة بكل مصنع التى تجعل المواقع التى كانت تتميز بنواح معينة تفقد هذه الميزات . لذلك يمكن أن نقول إن دراسة المشكلة الخاصة باختيار الموقع تكون بغرض الوصول إلى موقع جيد يحقق للمصنع أكبر وفورات ممكنة ولا يكون عائقاً فى سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة .

ويتم اختيار الموقع المناسب بعد دراسة العوامل المختلفة التى لها علاقة بالمشكلة. وتكون الدراسة على مرحلتين : الأولى الغرض منها اختيار المنطقة الجغرافية التى سيقام فى حدودها المصنع ، والثانية الغرض منها اختيار موقع معين

داخل المنطقة المعينة . (١)

ومن العوامل التى تدخل فى اختيار المنطقة الجغرافية القرب من الأسواق ، ومن مصادر المواد الأولية ، ومصادر القوة العاملة ، ومصادر القوة المحركة والوقود والمياه ، والقرب من وسائل النقل ، والظروف المناخية والطبيعية الصحيحة ، وكذلك توفر الخدمات المالية والاجتماعية والترفيهية ، والمجتمع المحلى الذى يمكن إيجاد علاقات عامة حسنة بينه وبين المصنع .

أما العوامل التى تدخل فى اختيار موقع داخل منطقة معينة فمنها التفضيل بين المواقع داخل المدينة أو الضواحى أو فى المناطق الريفية، وقيمة الأرض، وشكل المساحات المتاحة ومدى مناسبتها لإقامة مبانى المصنع ، ومدى توفر مساحات إضافية للتوسع ، ومدى توفر الخدمات والمرافق العامة ، ومدى التسهيلات المتوفرة فى إقامة المبانى وملحقاتها .

ويجب عند دراسة كل هذه العوامل وغيرها أن يجرى تقييم لكل عامل لتحديد مدى أهميته بالنسبة للعوامل الأخرى وعلى ضوء طبيعة عمليات المصنع ونوع السلع التى ينتجها والخدمات التى سيحتاج إليها . وبعد هذا التقييم سيتضح أن هناك بعض العوامل أكثر أهمية من عوامل أخرى ، مما يؤدى إلى اختيار الموقع على أساسها . ولا يمكن كما ذكرنا أن نصل إلى الموقع الذى يعطينا مزايا من كل العوامل مجتمعة ؛ وإنما الدراسة الصحيحة تعطينا فى النهاية الموقع الذى يكون مناسبا على ضوء جميع الظروف والاعتبارات المحيطة .

فبالنسبة لعامل القرب من الأسواق ، نجد أن لهذا العامل أهميته فى

---

(١) Moore, Franklin G., Manufacturing Management, (Richard D. Irwin, Inc. Illinois, 1955), Chapter 6.

حالة المصانع التى تنتج سلعا ذات أحجام كبيرة أو أوزان ثقيلة وفى نفس الوقت ذات قيمة منخفضة ، إذ سيترتب على نقلها تحمل نفقات عالية . بينما إذا كانت السلع المنتجة ذات أحجام أو أوزان صغيرة وقيمتها مرتفعة فإن القرب من الأسواق لن يكون له نفس الأهمية . كذلك إذا كانت السلع المنتجة سريعة التلف فإن هذه الحالة تتطلب إنتاجها فى أقرب نقطة ممكنة إلى مراكز الاستهلاك ، وكلما قلت قابليه السلع للتلف كلما كان فى الامكان البعد عن الاسواق، إذاكانت العوامل الاخرى لها أهمية أكبر .

وإذا كان المصنع قريبا من مصادر المواد الأوليـة فإن ذلك له مزايا متعددة ووفورات كبيرة . فبجانب الوفر فى مصاريف النقل فإن العمليات الانتاجيـة ستكون أكثر استقرارا وانتظاما ، ولن تكون هناك حاجة إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون من المواد مما يقلل من نفقات التخزين ، ويؤدى فى النهاية إلى التخفيض فى تكاليف الإنتاج . ويكون لعـامل القرب من مصادر المواد الأوليـة أهميته إذا كانت المواد بأحجام أو أوزان كبيرة بالنسبة لقيمتها ، أو إذا كانت وسائل النقل غير متوفرة . أما إذا كانت المواد بأحجام أو أوزان صغيرة أو إذا توفرت وسائل النقل الجيد فإن هذا العامل يقل نسبيا فى الأهمية .

وبالنسبة لتوفر القوة العاملة فإن المصانع التى تختار مواقعها بالقرب من المنـاطق المزدحمة بالسكان أو بالقرب من المراكز الصنـاعية حيث تتوفر القوة العاملة المدربة أو نصف المدربة فإن ذلك يساعد فى الحصول على العمال المطلوبين بأقل تـكاليف ممكنة . وتزداد الصعوبة التى يواجهها المصنع فى حل مشكلة توفير القوة العاملة إذا كانت العمليـات تتطلب درجات عالية من المهـارة ، بينما يـكون من السهل نسبيا توفير العمال المطلوبين إذا كانت العمليـــات لا تتطلب مهارة أو درجات منخفضة منها .

وتزداد أهمية القوة المحركة والوقود والمياه أو تقل تبعا لاحتياجات الصناعة المعينة . ويمكن القول إن هذا العامل أصبح أقل أهمية مما كان فى الماضى ، إذ يمكن نقل الكهرباء مثلا من مراكز توليدها إلى أى مواقع أخرى ، كما يمكن نقل البترول عبر الانابيب إلى أى مسافات . وبالنسبة للمياه فإن بعض الصناعات ، كالصناعات الكيماوية ، تحتاج إلى كميات كبيرة منها مما يحتم عليها اختيار مواقعها بالقرب من مصادر المياه ، بينما فى صناعات أخرى يصبح عامل المياه ذا أهمية ثانوية .

ويمثل النقل أحد العوامل الهامة التى يجب أخذها فى الاعتبار حين اختيار موقع المصنع ، إذ يهم المسئولين أن تقل تكاليف النقل إلى أدنى حد ممكن ، بالنسبة للمواد الداخلة إلى المصنع أو المواد المنتجة الخارجة منه الى الأسواق . وهناك وسائل متعددة للنقل البرى والمائى والجوى ، ويجب دراسة كل وسيلة لاختيار أنسبها ليكون أحد العوامل التى يتحدد على أساسها اختيار الموقع .

وبالنسبة للظروف المناخية والطبيعية فإنه يمكن توفيرها عن طريق إقامة المبانى وتزويدها بالأجهزة المختلفة ، ولكن سيؤدى ذلك إلى زيادة تكاليف التشغيل . ولهذا إذا أمكن اختيار الموقع فى المناطق التى تتفق فى ظروفها المناخية مع احتياجات العملية الانتاجية أو مع مطالب الافراد فإن ذلك سيقلل من التكاليف ويزيد من الانتاجية .

ومن العوامل التى تشجع اختيار الموقع فى مناطق معينة أن تكون المجتمعات المحليـــة على استعداد لتقبل إقامة المصانع الجديدة وتقديم التسهيلات لها . كذلك إذا كانت المواقع داخل المدن أو قريبة منها

فإن ذلك يخفف من العبء الملقى على الادارة فى توفير الكثير من الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعاملين .

وتتجه المصانع المتوسطة فى الحجم الى الضواحى القريبة من المدن لاختيار مواقعها ، حيث يتوفر فى هذه المناطق مزايا القرب من المدن وفى نفس الوقت إمكانية وجود المساحات الكافية من الأرض والتسهيلات المطلوبة والمرافق العامة . أما المصانع الكبيرة فيمكنها اختيار مواقعها فى المناطق الريفية ، حيث تستطيع بإمكانياتها توفير كل المطالب الخاصة بالأفراد مثل إقامة المساكن وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية .

الفصل السادس عشر

وظيفة الانتاج

تحديد الطاقة الانتاجية للمصنع :

من الواضح أنه قبل أن يقوم المنتج بتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة لسلعة معينة ، وقبل أن يتولى الانفاق على الجهود المطلوبة لعرض السلعة فى الأسواق ، فإنه يجب أن يتأكد أولا من أن الطلب على السلعة سيكون بكمية كافية تدر ربحا من إنتاج السلعة المعينة . بعبارة أخرى يجب أن يكون الانتاج مبنيا على أساس اقتصادى سليم . ولهذا يكون من الضرورى القيام بدراسة بغرض تقدير الطلب المحتمل على السلعة . ويكون الهدف ليس فقط تقدير الطلب على السلعة عند ظهورها ولكن أيضا تقدير الطلب المحتمل لعدة سنوات مستقبلة ، حتى يمكن الاسترشاد بذلك فى تحديد الطاقة الانتاجية للمصنع .

ولكى يقرر المشروع الصناعى الطاقة الانتاجية المطلوبة وعدد الماكينات التى سيقوم بشرائها وتشغيلها وأنواعها لابد من أن يستعين بالبيانات الإحصائية المتعلقة بالإنتاج . من هذه البيانات التنبؤ الذى تقوم به إدارة المبيعات عن المبيعات المتوقع تصريفها فى الأسواق المختلفة . ومهما كانت درجة الخطأ الموجودة فى مثل هذا التنبؤ فإنه ولا شك يعتبر من البيانات المساعدة فى تحديد الطاقة الانتاجية للمصنع . كذلك من البيانات التى تتحدد على أساسها الطاقة الانتاجية عدد ساعات

العمل التى ستطبق فى المصنع وعدد الورديات فى اليوم . وبناء على هذه البيانات يمكن حساب عدد الساعات التى ستعمل فيها الماكينات (فى الأسبوع مثلاً) .

ويمكن حساب الإنتاج المحتمل من كل ماكينة فى الفترة المعينة التى ستعمل فيها عن طريق دراسات الزمن التى يمكن بها تحديد الوقت المطلوب لإنتاج الوحدة من كل سلعة أو جزء من سلعة . كذلك يمكن الاستفادة من الخبرة السابقة فى معرفة الوقت المطلوب لإنتاج الوحدة ، وأيضا إذا كانت هناك ماكينات مشابهة يمكن اعتبار الوقت الذى تأخذه فى إنتاج الوحدة كنموذج للوقت الذى ستأخذه ماكينات المصنع . وبعد تجميع هذه البيانات عن المبيعات المتوقعة وعدد ساعات العمل المتوفرة وإنتاجية كل ماكينة يمكن حساب عدد الماكينات المطلوبة من كل نوع لكى تستخدم فى إنتاج الكميات المطلوبة ومقابلة الجدول الإنتاجى المرغوب فيه . وبهذا التخطيط مقدما للطاقة الانتاجية يمكن تفادى أى ارتباك فى العملية الانتاجية أو نقط اختناق فى بعض مراحل الانتاج .

تخطيط ومراقبة الانتاج :

يقصد بتخطيط الانتاج وضع خطة بغرض استغلال جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المشروع لتحقيق هدف معين بأعلى درجة من الكفاية . وتقوم الخطة على أساس هدف عام ثم أهداف فرعية لكل إدارة وكل قسم يجب العمل على تحقيقها خلال فترات محددة بحيث إذا تحققت هذه الأهداف الفرعية يتحقق فى نفس الوقت الهدف العام .

ويقصد بمراقبة الانتاج الاشراف على العمليات عن طريق وسائل الرقابة التى تمد الإدارة المسئولة بالبيانات عن درجة التقدم فى الانتاج ، كما تعمل أيضا على

تعديل الخطط وإعادة تحديد الأهداف الفرعية حتى تعمل على تحقيق الهدف الرئيسى .

من المشاكل الرئيسية التى تواجه المشروع الصناعى أن يقرر الخطة التى يسير عليها الانتاج . هل مثلا ينتج المصنع كلما وردت إليه طلبيات أم ينتج بغرض التخزين أيضا ؟ بعبارة أخرى هل يسير الانتاج بشكل متقطع أم بصفة مستمرة ؟ ففى الحالة الأولى يكون الانتاج وفقا الطلبيات الواردة ، أما فى الحالة الثانية فإن الانتاج يكون على ضوء حجم المبيعات المتوقعة بحيث يجرى تخزين السلع المنتجة عندما تكون حركة المبيعات بطيئة على أمل أن يتخلص المصنع من المخزون عندما يزداد إقبال المشترين . مثال ذلك حالة منتجى لعب الأطفال فإنهم بجانب التوزيع المعتاد يقومون بتخزين كميات كبيرة استعداداً للفترة التى تسبق الأعياد حيث يزداد الطلب على لعب الأطفال زيادة كبيرة .

وقد تملى طبيعة بعض السلع على المشروع أن يختار إحدى الطريقتين السابقتين فى الإنتاج وهما طريقة الإنتاج المتقطع حسب الطلب أو طريقة الانتاج المستمر للتخزين . ولكن فى بعض الأحيان يكون هناك مجال للاختيار أمام المشروع . وفى صناعة السيارات مثلا تجمع المشروعات التى تعمل فى هذا الميدان بين الطريقتين . فيتم إنتاج بعض السيارات على خط التجميع بناء على طلب عملاء معينين تعاقدوا فعلا على شارئها مع التجار الموزعين ، ويتم إنتاج البعض الآخر بناء على مواصفات من التجار وإن كانت لم يتم بيعها بعد . ثم هناك جزء من الإنتاج يقوم المصنع بتخزينه لمقابلة أى طلبات خلال العام . ويقوم التجار بتخزين الجزء الأكبر من السيارات المنتجة وتقوم المصانع أيضا بتخزين جزء من الإنتاج .

أهداف تخطيط ومراقبة الانتاج إذن هى :

١ - إنتاج السلعة بالكمية المطلوبة .

٢ - « « فى الوقت المطلوب .

٣ - « « بالجودة المطلوبة .

٤ - « « بأقل تكاليف ممكنة .

أما الأسس التى يقوم عليها تخطيط ومراقبة الإنتاج فهى :

١ - التنبؤ بحجم المبيعات عن طريق عمل بحث خاص فى السوق ، أو بتجميع البيانات من التجار والموزعين عن المبيعات التى يتوقع كل منهم تصريفها ، أو بالرجوع إلى السجلات السابقة ودراستها على ضوء الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع خاصة وبالميدان الاقتصادى عامة .

٢ - وضع خطة انتاجية عامة ثم تجزيئها إلى خطط فرعية لفترات قصيرة . وينطوى ذلك على وضع جداول للانتاج عبارة عن خطط تفصيلية بالوقت وبكل عملية وبدور كل عامل وكل ماكينة بغرض مقابلة معدل الإنتاج المطلوب .

٣ - توفير كل احتياجات العملية الإنتاجية من مواد وماكينات وعمال فى المكان الصحيح والوقت المطلوب .

٤ - عندما يبدأ الانتاج تستمر عملية المراجعة والمتابعة للتأكد من أن الإنتاج يسير حسب الخطط الموضوعة . كذلك تستمر عملية مراجعة الظروف

الخارجية التى بنى على أساسها التنبؤ بحجم المبيعات حتى تدخل التعديلات اللازمة على هذا التنبؤ إذا تغيرت بعض الظروف .

الرقابة على المواد :

نعنى بالمواد ليس فقط المواد الأولية ولكن أيضا الأجزاء المصنوعة المستخدمة فى تجميع السلعة النهائية والمواد تحت التشغيل أى التى لازالت تمر بالعملية الانتاجية وكذلك السلع تامة الصنع . كما تشمل المواد أيضا الامدادات المستخدمة فى عملية الإنتاج دون أن تدخل فى إنتاج السلعة مثل الزيوت والسيور .

وتتناول الرقابة على المواد النواحى الآتية :

١ ـ شراء المواد بغرض الحصول على المواد اللازمة بالكميات والجودة المطلوبة وبالسعر المناسب فى الوقت الصحيح والمكان الصحيح . وهذا يتطلب من القائم بالشراء دراسة الظروف السوقية والاتصال بمصادر التوريد واختيار أحسن المصادر للمواد المختلفة .

٢ ـ النقل الخارجى للمواد ويشمل القيام بعمليات إعداد السلع للشحن واختيار وسائل النقل ، كذلك القيام بعمليات استلام المواد الواردة وفحصها والتفتيش عليها واتخاذ الاجراءات اللازمة فى حالة وقوع أى مشاكل متعلقة بعمليات النقل .

٣ ـ النقل الداخلى للمواد وهو مناولة المواد داخل المصنع . وقد أصبحت مناولة المواد من المشاكل الرئيسية فى الميدان الصناعى وخاصة بعد ظهور الكثير من الوسائل الحديثة الميكانيكية والآلية التى تتكلف مبالغ كبيرة مما يحتم ضرورة

استغلالها على أحسن وجه ممكن . وتساعد المناولة الجيدة للمواد على انتظام تدفق الانتاج وتخفيض التكاليف ، كما تحقق مزايا متعددة أخرى مثل تقليل حوادث العمل وتخفيض الاجهاد وتوفير المساحات داخل المصنع لاستغلالها فى العملية الإنتاجية .

٤ ـ الرقابة على المواد فى المخازن ، وذلك بالاحتفاظ بحد أدنى يقابل احتياجات العملية الانتاجية ومطالب الأسواق ، وعدم تعدى الحد الأقصى الموضوع لكل مادة حتى نعمل فى نفس الوقت على تخفيض تكاليف المخزون السلعى .

الرقابة على جودة الانتاج :

ونعنى بالرقابة على الجودة الوصول بالإنتاج إلى الجودة المطلوبة . وليست الجودة المطلوبة بالضرورة هى الجودة المرتفعة . فقد تكون هى الجودة المتوسطة أو المنخفضة وذلك على ضوء استعمالات السلعة أو السعر الذى يجب أن تباع به .

ولكى نراقب الجودة لابد من أن نضع مستويات لها تقارن على أساسها الجودة الفعلية مع الجودة المطلوبة حتى يمكن ادخال التعديلات اللازمة إذا وجدت انحرافات فى الجودة خارج الحدود الموضوعة والمسموح بها . وتستلزم الرقابة على الجودة القيام بالفحص والتفتيش على المواد والأجزاء المصنوعة والسلع المنتجة بغرض فصل الوحدات المعيبة وتحديد نسبتها إلى الوحدات ذات الجودة المطلوبة .

وتستخدم الوسائل الاحصائية فى الرقابة على الجودة ، ومنها أخذ عينات وتطبيق نظرية الاحتمالات ورسم خرائط الرقابة على الجودة . كما تستخدم الأجهزة

المختلفة من حيث الدقة فى الفحص وقياس الجودة . وقد يتم الفحص والتفتيش فى مكان الانتاج نفسه أو فى أماكن خاصة مركزية مزودة بالأجهزة المطلوبة . كما قد يتم الفحص على جميع الوحدات المنتجة أو على أساس عينات من الانتاج .

ويتوقف شكل ونوع ومدى التفتيش على طبيعة السلعة المنتجة والعملية الانتاجية ودرجة المهارة المتوفرة فى العمال وأيضا على درجة الجودة المطلوبة فى السلعة والمستويات الموضوعة لهذه الجودة . ويمكن القول عامة إن عملية التفتيش يجب القيام بها بالشكل وإلى المدى المعقول ، بحيث لا يكون التفتيش أكثر مما يجب فيعمل على زيادة التكاليف ويحدث ارتباكا فى الانتاج ، أو أقل مما يجب فيترتب عليه نزول سلعة رديئة إلى الأسواق مما يسىء إلى سمعة المشروع .

الفصل السابع عشر

وظيفة التسويق

اولا ـ وظيفة الشراء

تنطوى وظيفة الشراء على القيام بخطوات مترابطة ببعضها ، سواء كان القائم بالشراء المنتج أو تاجر الجملة أو تاجر التجزئة . ويمكن القول إن هذه الخطوات هى التحديد الدقيق لاحتياجات المشروع ، ثم اختيار المصادر الصحيحة للتوريد ، ثم اختبار درجة مناسبة البضاعة المتوفرة لدى المورد ، بعد ذلك الإتفاق على السعر وتاريخ الشحن أو التسليم وشروط البيع الاخرى ،وأخيرا تحويل ملكية البضاعة من البائع إلى المشترى . وسنتكلم فيما يلى باختصار عن هذه الخطوات .

١ ـ تحديد الاحتياجات :

يبدأ الشراء بأن يحاول المشترى تحديد نوع ودرجة جودة وكمية البضاعة التى يحتاج إليها . ويقوم البائع بدور كبير فى هذه الناحية عند ما يقوم بخلق طلب على سلعته أو إثارة الحاجة إلى شرائها عن طريق الإعلان وغيرذلك من وسائل ترويج المبيعات . فيشعر المشترى نتيجة الجهود البيعية للبائع بوجود حاجة عنده إلى سلعة معينة فيبدأ فى إتخاذ الخطوات نحو شرائها .

ومن الواضح أنه فى حالة تاجر الجملة وتاجر التجزئة تتحدد الاحتياجات على

ضوء مطالب المستهلك النهائى ومدى إقباله على سلع معينة دون أخرى أو تفضيله لتشكيلات معينة دون أخرى . كما تتحدد الكميات المطلوب شراؤها على أساس الدراسات التى يقوم بها تاجر الجملة أو تاجر التجزئة لمحاولة التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة خلال فترة قادمة .

أما فى حالة المشروع الصناعى فإن احتياجات الشراء تتحدد على ضوء احتياجات العملية الإنتاجية ، حيث تقوم الإدارة أو القسم الذى يحتاج إلى صنف معين بالاتصال بالمخازن ، فإذا لم تتوفر الحاجة المطلوبة داخليا فإنه يكون على إدارة المشتريات أن تتحصل عليها من مصادر التوريد .

٢ ـ اختيار مصدر التوريد :

عند ما يحدد المشترى حاجته إلى سلعة معينة فإنه يبدأ فى البحث عن المصدر الصحيح الذى يحصل منه على هذه السلعة . ويقوم البائع عادة بتوفير الجهد على المشترى عن طريق البدء بالإتصال به . ولكن فى كثير من الأحيان يكون على المشترى أن يبحث عن البائع . وسواء كان القائم بالشراء فى مصنع أو فى تجارة جملة أو تجزئة فإنه يسعى إلى الوصول إلى أحسن مصدر توريد ممكن من حيث السعر والجودة وتوفر الكمية المطلوبة والخدمة.

٣ ـ تحديد مدى مناسبة البضاعة :

وتعنى هذه الخطوة تقرير ما إذا كانت البضاعة الموجودة لدى البائع تقابل فعلا احتياجات المشترى . ويمكن للمشترى أن يقرر ذلك إما عن طريق التفتيش والفحص أو بالعينة أو بالوصف . وتتوقف الطريقة التى يستخدمها المشترى على طبيعة البضاعة المطلوب شراؤها . فمثلا إذا كانت السلع قابلة للتلف بسرعة أو غير

مدرجة فإنها تشترى عادة بعد إجراء تفتيش وفحص عليها . وهذا هو الإجراء المتبع فى شراء أغلب الفواكه فى أسواق البيع بالمزاد . أما عندما تكون السلعة نمطية نتيجة العملية الإنتاجية (السلع المصنوعة) أو نتيجة التدريج (القطن والحبوب) فإن الشراء يتم على أساس العينات . ومن الطبيعى أن تكاليف الشراء بالعينة تكون أقل من تكاليف الشراء بالفحص والتفتيش .

وقد أصبح فى الإمكان فى كثير من الحالات أن يتم الشراء حتى بدون عينات ، ويقتصر فقط على ذكر أوصاف السلع المطلوب شراؤها . ويتطلب هذا النوع من الشراء وجود درجة عالية من الأمانة والثقة فى المعاملات التجارية لأن المشترى يجب أن يتأكد من أن المواصفات التى يعطيها له البائع عن السلعة هى مواصفات صحيحة ومطابقة للواقع . وهناك محلات ضخمة فى ميدان تجارة التجزئة فى الولايات المتحدة وأوربا تبيع عن طريق البريد ، ويقوم المشترون بطلب ما يحتاجون إليه من سلع مختلفة من كتالوجات مصورة وبها بيانات عن كل سلعة . وقد نجح هذا النوع من البيع نتيجة ثقة المشترين من أن البيانات والصور الموجودة عن كل سلعة صحيحة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها .

وقد يرغب المشترى فى سلعة خاصة، وفى هذه الحالة يقوم بوضع مواصفات السلعة المطلوبة ويطلب من البائع أن ينتج السلعة التى تقابل هذه المواصفات . وهذا ما يحدث عادة فى شراء الماكينات .

٤ ـ الاتفاق مع البائع وتحويل ملكية السلعة :

عند ما يتوصل المشترى إلى مصدر التوريد الصحيح الذى توجد عنده السلعة المطلوبة فإن الخطوة التالية تكون الاتفاق مع البائع على سعر البيع وشروط البيع

الأخرى ثم تحويل ملكية السلعة من البائع إلى المشترى. وبالنسبة للسلع التى يتكرر شراؤها فإنه يمكن للمشترى التعرف على أسعارها من السجلات المحفوظة لديه.

وبصفة عامة فإنه يمكن الحصول على المعلومات الخاصة بالأسعار من كتالوجات المنتجين وقوائم الأسعار، وكذلك عن طريق المفاوضات والمساومات المباشرة مع البائع. من وسائل الحصول على الأسعار أيضا فتح الباب للعروض التنافسية (المناقصات)، وتستعمل هذه الوسيلة على نطاق واسع فى مشتريات المصالح الحكومية. ولكن ليس هناك ما يمنع من استعمالها بواسطة المشروعات الصناعية.

وبعد الإتفاق على السعر ومواعيد التسليم ومكانه وأنواع الخصم وغير ذلك فإن المشترى يحرر طلبا يدخل به فى علاقة قانونية تعاقدية مع البائع. ولاتنتهى عملية الشراء بتحرير الطلب، ولكن يكون على المسئولين عن وظيفة الشراء فى المشروع متابعة هذا الطلب للتأكد من أن التسليم سيتم فى الوقت والمكان المتفق عليهما. وعندما ترد البضاعة بالكمية والجودة وجميع الشروط المتفق عليها يصبح على المشترى الوفاء بالالتزامات التى عليه قبل البائع.

اهمية وظيفة الشراء بالنسبة للمشروع التجارى :

هناك مثل قديم يقول إن السلع التى تشترى شراء جيدا تعتبر نصف مباعة. ويحتوى هذا المثل على جانب كبيرة من الصحة. فقد قامت كثير من الدراسات فى ميدان تجارة التجزئة تبين منها أن انخفاض الأرباح فى بعض المشروعات كان مرده سوء القيام بوظيفة الشراء، وأن ارتفاع الأرباح فى مشروعات أخرى كان

يرجع إلى نجاح القائمين بوظيفة الشراء بعملهم . ولهذا فقد ازداد الاهتمام بوظيفة الشراء ، وأصبحت مهمة الشراء تقوم على سياسات موضوعة وعلى دراسة لحاجات المستهلكين ورغبات العملاء .

إن المشروع التجارى هو بمثابة وكيل شراء بالنسبة للعميل . وعلى ذلك فإنه يجب على المسئولين عن وظيفة الشراء أن يتعرفوا على رغبات العملاء ، من حيث سعر السلع الذى يكون فى طاقتهم وقوتهم الشرائية دفعه ، ومن حيث درجة الجودة المطلوبة وتصميم السلع الذى يفضلونه والألوان التى يقبلون عليها ، وهكذا . كذلك يجب على المسئولين عن الشراء تقرير الكمية المناسبة المطلوبة لمقابلة رغبات العملاء .

وهناك الكثير من الوسائل التى يمكن بها للمشروع التجارى التعرف على رغبات العملاء ، مثل الرجوع إلى سجلات المبيعات ودراسة اتجاهاتها بالنسبة للأصناف المختلفة ، ودراسة سجلات المبيعات المردودة ، والإفادة من المعلومات التى قد تكون متوفرة لدى عمال البيع نظرا لاحتكاكهم بالعملاء وتعرفهم على رغباتهم واستفساراتهم واعتراضاتهم . كما يمكن للمشروع تلمس رغبات العملاء عن طريق مصادر خارجية ، مثل أصناف البضاعة والتشكيلات التى تقدمها المشروعات الأخرى المنافسة والناجحة ، والدراسات التى قد تقوم بها بعض المشروعات التى تعمل فى ميدان بحوث التسويق والخاصة بدراسة الأسواق ورغبات المستهلكين .

أما فيما يتعلق بتقدير الكمية المطلوب شراؤها فهناك اعتبارات كثيرة تتدخل فى اتخاذ قرار بهذا الشأن . فمثلا فى حالة السلع السريعة التلف تكون

الكمية المطلوب شراؤها هى الكمية التى تكفى مقابلة طلب العملاء ربما لبضعة أيام . وفى حالة السلع التى تشترى فى فصول معينة ، كملابس الشتاء مثلا ، تكون الكمية المطلوبة هى التى تكفى لمقابلة مطالب العملاء خلال فصل الشتاء .

من العوامل الأخرى التى تؤثر على القرار الخاص بالكمية المطلوب شراؤها أنواع الخصم المقدمة من البائعين ، والظروف السائدة فى مصادر التوريد، وكذلك المركز المالى للمشروع القائم بالشراء .

أهمية وظيفة الشراء بالنسبة للمشروع الصناعى :

يعتبر الشراء أحد الوظائف الهامة لأى مشروع صناعى. ويتوقف الحكم على كفاية مشروع معين بمدى قدرته على الحصول على ما يحتاج إليه من مواد أولية ومواد تشغيل وأجزاء مصنوعة وعدد وآلات بالكميات المطلوبة وبالجودة المناسبة فى الوقت المناسب والمكان الصحيح وبالسعر الصحيح . ذلك أن الفشل فى تحقيق أى من هذه النقط سيؤدى إلى زيادة التكاليف وتخفيض الأرباح .

وقد يظن البعض أن مهمة الشراء تعنى فقط الحصول على سلعة معينة بسعر معين . ولكن هذه النظرة تتسم بالضيق وعدم التقدير الصحيح لما تشتمل عليه مهمة الشراء من نواح مختلفة يجب أخذها فى الاعتبار حين اتخاذ قرار بالشراء . فوظيفة الشراء لاتعنى فقط الحصول على السلع المطلوبة، وإنما تشمل أيضا التخطيط ووضع السياسات الخاصة بمختلف النواحى المتعلقة بوظيفة الشراء ، مثل القيام بالبحوث الخاصة بالإختيار الصحيح لمصادر التوريد ، ومتابعة الطلبات لضمان

تسليمها فى الوقت المطلوب ، والتفتيش الدقيق على الشحنات عند وصولها،وتصميم النماذج وإعداد السجلات الخاصة بالشراء.

إن نجاح القائمين بالشراء فى المصنع فى اداء المهام الموكولة اليهم يمكن الإدارات الأخرى فى المشروع من تأدية وظائفها . فالشراء الجيد يساعد على القضاء على حالات التوقف فى الانتاج أو يعمل على تقليلها إلى أدنى حد ممكن ، كما يساعد على الاحتفاظ بأقل كمية ممكنة من البضاعة المخزونة سواء كانت مواد أولية أو أجزاء مصنوعة أو مواد تشغيل . ويساعد الشراء الجيد على الاحتفاظ بمستويات الجودة للسلع المصنوعة ، مما يعزز من المركز التنافسى للمشروع ، ويعمل على تسهيل مهمة إدارة المبيعات فى تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات .

مركزية ولا مركزية الشراء :

تعنى المركزية فى الشراء قيام وكيل الشراء نيابة عن الادارات المختلفة فى المشروع بشراء الأصناف المطلوبة لهذه الادارات. وفى سبيل ذلك يتصل هو وحده بمصادر التوريد ويحرر الطلبات . أما إذا قلنا إن الشراء يقوم على أساس لا مركزى فإن ذلك يعنى قيام الادارات والأقسام المختلفة بشراء كل أو بعض ماتحتاج اليه بنفسها لا عن طريق إدارة مشتريات . وفى حالة المشروعات الكبيرة ذات الفروع، كمحلات عمر افندى، تعنى المركزية فى الشراء قيام المركز الرئيسى بالشراء لجميع الفروع . أما إذا اتبع المشروع سياسة اللامركزية فإن فى هذه الحالة يقوم كل فرع بشراء مايحتاج اليه بنفسه .

ونورد فيما يلى مزايا وعيوب اتباع سياسة المركزية :

المزايـــا :

(١) تؤدى المركزية فى الشراء عادة الى تخفيض التكاليف . فغالبية البائعين

يمنحون أنواعا من الخصم للمشترين بكميات كبيرة . وباتباع سياسة المركزية يمكن تجميع المطالب والاحتياجات المختلفة للادارات أو للفروع وتحرير طلب واحد كبير لها ، بينما فى حالة اللامركزية تكون النتيجة تحرير عدة طلبيات صغيرة .

٢) تؤدى المركزية الى تقليل عدد القائمين بمهمة الشراء . وقد لوحظ أنه فى حالة اللامركزية وبرغم أنه لايجرى توظيف افراد متخصصين للقيام بالشراء فى الادارات المختلفة أن ساعات العمل المبذولة من موظفى الادارات فى القيام بهذه المهمة تكون اكثر من ساعات العمل المطلوبة للقيام بنفس عمليات الشراء عند تركيزها فى ادارة واحدة . هذا بالاضافة الى أن الموظفين فى الادارات المختلفة اذا وكل اليهم القيام بالشراء بجانب أعمالهم الرئيسية فإنهم غالبا مايولون أهمية أقل مما يجب للناحية الفرعية وهى الشراء .

٣) يساعد التركيز فى مهمة الشراء على التقليل من الاعمال الكتابية . فمثلا بدلا من تحرير عدة طلبات بكميات صغيرة من الإدارات المختلفة يجرى تحرير طلب واحد بمجموع الكميات المطلوبة لمختلف الإدارات . كذلك يساعد التركيز على اتباع سياسات نمطية وموحدة واستخدام نماذج محددة لتنفيذ عملية الشراء .

٤) تساعد سياسة المركزية على توحيد المواصفات المطلوبة للأصناف المشتراة أو الحد من الاختلافات التى لامبرر لها . ويساعد الاقلال من الاختلافات على زيادة حجم الطلبيات الموضوعة للحصول على خدمة أحسن من الموردين .

٥) تساعد المركزية على القيام بالمهام المتعلقة بالشراء بكفاية أكبر . فيمكن مثلا القيام باستلام الشحنات الواردة وفحصها والتفتيش عليها ثم تخزينها عن طريق أقسام متخصصة تابعة لإدارة المشتريات ويعمل فى كل قسم أفراد متخصصون .

٦) تساعد سياسة المركزية على إحكام الرقابة على المصروفات المتعلقة بالشراء. كما قد لوحظ بالتجربة أن المركزية تساعد على الاستفادة من الخصم التقدى ، بينما فى حالة اللامركزية وعدم وجود أفراد متفرغين لملاحظة عمليات الشراء والدفع قد يفقد المشروع الكثير من الفرص الممنوحة من جانب الموردين نتيجة عدم الانتظام فى دفع الفواتير خلال المدد التى يحددها الموردون لمنح الخصم .

٧) فى حالة المشروع ذى الفروع يكون من السهل باتباع سياسة المركزية فى الشراء أن يتعرف المركز الرئيسى على الاحتياجات المختلفة لكل فرع حيث يمكن توزيع الكميات المشتراة أو المخزونة عليها ونقل الكميات الزائدة من فرع إلى آخر ، ذلك أن المركز الرئيسى تصل اليه المعلومات عن كل فرع وتكون عنده الصورة الكاملة للمشروع وفروعه . وبهذا يتمكن المركز الرئيسى من تخفيض المخزون فى كل فرع إلى أقل حد ممكن مما يحقق وفورات .

٨) يفضل الموردون المركزية فى الشراء إذ تحقق لهم مزايا كثيرة . فمثلا عندما يرسل المورد المعين عمال البيع فإنه يكون من السهل عليهم التوجه مباشرة إلى إدارة المشتريات ، بينما فى حالة لا مركزية الشراء يضيع الكثير من وقتهم فى الوصول إلى الأشخاص الذين يمكنهم التفاوض معهم فى عقد صفقات الشراء . كذلك تعنى مركزية الشراء بالنسبة للمورد استلام عدد أقل من الطلبات ولكن بكميات أكبر ، مما يوفر عليه الكثير من التكاليف والجهد والوقت فى تنفيذ الطلبيات وتحرير الفواتير والتقييد فى دفاتره ، وكذلك القيام بعدد أقل من عمليات التحصيل .

العيوب :

١) يقول الذين يتبعون سياسة اللامركزية فى الشراء إنه ليس من الممكن

أن يلم وكيل الشراء بجميع الاحتياجات الخاصة بالادارات المختلفة ، وأنه ليس هنـــاك من هو أقدر من الادارات المختصة على تحديد احتياجاتها ، مما يوجب قيامها بنفسها بشراء ما تحتاج اليه .

٢) يعتقد البعض أنه إذا فصلنا مهمة الشراء من الادارات المختلفة وأوكلناها إلى إدارة مستقلة فإن ذلك قد يعمل على إثارة الشعور بعدم الرضا بـــين هذه الادارات، مما يؤدى إلى عدم تعاونها بالشكل المطلوب مع إدارة المشتريات. ولـكن من السهل التغلب على ما يحتمل حدوثه من استياء بتوضيح الأهـــداف الحقيقية والمزايا الممكن تحقيقها للادارات المختلفة نتيجة اتباع سياسة المركزية .

٣) فى حالة المشروع ذى الفروع يرى مديرو هذه الفروع أنه حيث أن كل فرع يعتبر وحدة مستقلة مسئولة أمام المركز الرئيسى عن تحقيق أقصى درجة من الـكفاية والنجاح فإنه يجب وضع مهة الشراء تحت الاشراف المباشر لمدير كل فرع ، حتى يتمكن من إحكام الرقابة على كل ما يؤثر فى سير العمل ومدى النجاح الذى يمكن تحقيقه .

٤) قد يؤدى تركيز الشراء فى المركز الرئيسى الى البطء فى الاجراءات وفى تنفيذ طلبات الفروع ، مما يضطر الفروع الى الاحتفاظ بكميات زائدة كاحتياطيات لمقابلة أى تأخير فى الشراء أو فى النقل من جانب المركز الرئيسى .

٥) فى حالة اتباع سياسة اللامركزية فى الشراء فى حالة المشروع ذى الفروع فإن كل فرع سيلجأ الى المصادر المحلية ، مما يعمل على تحسين العلاقات العامة للفرع مع المجتمع المحلى . كما تمكن اللامركزية كل فرع من تكييف طلباته حسب الاحتياجات المحلية .

ثانيا ـ وظيفة التخزين

يعنى التخزين الاحتفاظ بالسلع تحت الظروف الصحيحة التى تتفق وطبيعة هذه السلع وذلك خلال الفترة التى تنقضى بين إنتاج هذه السلع وبيعها . والهدف الأساسى من التخزين هو التوفيق والموازنة بين العرض والطلب وخلق المنفعة الزمنية فى السلعة Time Utility .

الاسباب الرئيسية التى تستلزم وجود وظيفة التخزين :

(١) تتميز كثير من السلع بأن انتاجها موسمى، ومن ناحية أخرى يستمر استهلاكها طوال العام . وهذا ينطبق بصفة خاصة على أغلب الحاصلات الزراعية. وفى هذه الحالة يتطلب الأمر ضرورة تنظيم عملية تدفق السلع إلى الاسواق على مدار السنة بحيث لا نغرق بها الاسواق فى مواسم الانتاج مما يؤدى إلى تدهور أسعارها، ثم تخلو منها الأسواق فى فترات أخرى من السنة مما يدفع أسعارها إلى الارتفاع بدرجات غير طبيعية . ولذلك فإن موسمية الإنتاج تدعو إلى وجود وظيفة التخزين .

(٢) تستهلك بعض السلع فى فترات معينة من السنة بينما يستمر إنتاجها طوال العام. أى أن الحالة هنا هى موسمية الطلب على سلع معينة . ومن الأمثلة على هذه السلع الأدوات والأجهزة المستخدمة فى الالعاب الرياضية ولعب الاطفال التى تباع فى الأعياد والملابس الصوفية التى تباع فى فصل الشتاء . فى مثل هذه الحالة ينتج أصحاب المصانع طوال العام انتظارا لتصريف سلعهم فى مواسم البيع . وعلى ذلك يصبح من الضرورى تخزين الانتاج من السلع حتى تحل مواسم الطلب عليها .

(٣) قد تتولد الحاجة إلى التخزين نتيجة موسمية وسائل النقل . فمثلا إذا

كانت الظروف المناخية فى بعض البلاد يترتب عليها تجمد المياه خلال فصل الشتاء فانه يصبح من الضرورى تخزين هذه السلع التى تنقـل مائيا بالكميات التى تفى بحاجة المصانع خلال موسم تعذر نقلها . ومن الأمثلة على هذه السلع الحديد الخام والفحم .

(٤) تقوم المصانع بالاحتفاظ بكميات معينة من جميع المواد والامدادات والأجزاء التى تستخدمها فى العملية الانتاجية كحد أدنى يؤمنها ضد احتمال توقف أو تعطل العملية الانتاجية نتيجة أى تأخر غير متوقع فى تسليم الموردين لطلبيات قامت بها المصانع لمواد أو سلع معينة . كما أنه فى تجارة الجملة وفى تجارة التجزئة تقـوم المشروعات بتخزين كميات من السلع المختلفة لمقابلة طلبات العملاء .

أماكن التخزين وطبيعة السلع المخزونة :

تختلف الأماكن المخصصة للتخزين من حيث تنظيمها وتوفر شروط معينة فيها باختلاف طبيعة السلع المطلوب تخزينها . فمثلا فى محلات تجارة التجزئة وتجارة الجملة تتطلب أغلب السلع وجود أرفف للتخزين والعرض ، وتتطلب بعض السلع وجود ثلاجات كما فى حالة اللحوم ومنتجـات الألبان . وفى تخزين الحاصلات الزراعية كالحبوب يتطلب الأمر وجود صوامع للتخزين . وإذا كانت السلع تتطلب درجات معينة من الحرارة فانه يجب مراعاة ذلك فى أماكن تخزينها . وإذا كانت تتطلب عناية خاصة كأن تكون قابلة للكسر فانه يجب تخزينها بالشكل وبالطريقة التى تقلل من احتمال تعرضها للكسر .

وأماكن التخزين قد تكون مخازن عامة أو خاصة . ويقصد بالمخازن العامة تلك التى تقدم خدماتها لجميع من يطلبها . وهناك مخازن عامة تقوم باستلام سلع

المنتجين وغيرهم حيث تقوم بتخزينها لفترات معينة لحين تسليمها إلى الوسطاء أو المشترين . كما أن هناك مخازن عامة فى كل منطقة جمركية تخزن فيها السلع المستوردة لحين التخليص عليها ودفع المستحق عليها من ضرائب . وهناك مخازن عامة متخصصة فى تخزين سلع معينة مثل المنتجات الزراعية كالقطن أو الدخان .

اختيار موقع المخازن :

يجب بصفة عامة أن تكون المخازن قريبة من أماكن استعمال المواد والسلع المخزونة . فمثلا يجب أن تخزن المواد الأولية قريبا من نقط الاستعمال لهذه المواد . كما يجب أن تكون أماكن تخزين السلع الجاهزة الصنع قريبة من نقط شحن هذه السلع إلى الأسواق . وبالنسبة للأجزاء المصنوعة الداخلة فى إنتاج سلع أخرى والامدادات والأدوات المستخدمة فى العملية الانتاجية فانه يجب أن تكون فى مواقع قريبة من العملية الانتاجية التى ستدخل فيها أو الأفراد الذين سيستخدمونها . ولكن فى بعض الأحيان قد تتطلب طبيعة المواد أو السلع الخروج عن هذه القاعدة وتحتم ضرورة تخزينها تحت ظروف خاصة . فمثلا المواد القابلة للاشتعال أو السلع السريعة التلف أو المواد ذات الأحجام الضخمة أو الوزن الثقيل أو المواد ذات القيمة المرتفعة تتطلب مراعاة ظروف خاصة فى عملية تخزينها والأماكن التى تخصص لذلك .

وبرغم أن سياسة المركزية فى التخزين مرغوب فيها لأسباب تتعلق بالرقابة على البضاعة المخزونة فان هناك عوامل أخرى قد تدفع المشروع إلى إتباع سياسة اللامركزية فى التخزين . فمثلا فى حالة المشروع ذى المصانع المتعددة يكون لكل مصنع مخزن ملحق به يمده ، بكل ما تحتاج إليه العملية الانتاجية من مواد

وإمدادات وأدوات وسلع مختلفة . وبهذه الطريقة يمكن التقليل إلى أدنى حد من احتمال توقف أو تعطل العملية الانتاجية نتيجة نقص أى مادة أو سلعة ، كما يمكن التقليل من مصاريف النقل والتخزين ، حيث يتم شحن المواد والسلع المختلفة من أماكن توريدها إلى المخازن الملحقة بالمصانع مباشرة بدلا من نقلها مثلا إلى مخازن مركزية ثم إعادة نقلها إلى المصانع .

توفر شروط خاصة فى أماكن التخزين :

(١) إذا كانت المخازن تشرف أيضا على عمليات الاستلام والتفتيش على البضاعة الواردة فانه يجب أن تكون معدة للقيام بهذه العمليات على الوجه المطلوب . فيجب أن تكون هناك أماكن مخصصة لاستلام البضاعة ومراجعتها وفرزها وتفتيشها وتخزينها بصفة مؤقتة إلى أن يتم نقلها إلى الأماكن المعدة لتخزينها . كما يجب أن تكون المخازن مزودة بالأفراد المتخصصين فى عمليات الاستلام والتفتيش .

(٢) يجب أن تتوفر فى المخازن الشروط اللازمة لحفظ البضاعة المخزونة وعدم تعرضها للتلف أو للكسر أو للسرقة .

(٣) يجب أن يكون تنظيم المخازن بحيث يسهل عملية الاستلام والتخزين والتوريد من المخازن إلى الإدارات المختلفة .

(٤) يجب أن تخصص المساحات الكافية للبضائع المختلفة بحيث تخزن كل سلعة حسب طبيعتها وحجمها . فبعض السلع مثلا يمكن وضعها على أرفف ، بينما سلع أخرى يجب أن توضع على الأرض . وبعض السلع يجب تخزينها فى وضع أفقى ، والبعض الآخر فى وضع رأسى .

(٥) يجب وضع نظام للتخزين يمكن من الوصول بسهولة وفى أقصر وقت ممكن إلى الأصناف المختلفة المخزونة . وتستخدم لذلك وسائل مختلفة للترقيم وعلامات خاصة لكل صنف ، وتوضع بطاقات على أماكن التخزين تمكن من التعرف على كل صنف .

(٦) كلما كانت طبيعة السلع تسمح بذلك فانه يجب استغلال كل فراغ فى المخازن . فمثلا إذا كانت السلع من حيث وزنها وحجمها تسمح بأن تخزن رأسيا أو توضع على أرفف فانه يمكن استغلال الحيز المخصص لتخزينها إلى أقصى حد بوضع الكميات المخزونة حتى سقف المخزن .

ثالثا – وظيفة البيع

تتضمن وظيفة البيع أوجه النشاط الخاصة بخلق طلب على السلعة المعينة ثم إيجاد مشتر لها والتفاوض معه بشأن بيع السلعة له إلى أن يتم نقل ملكية السلعة إليه .

طرق البيع :

الطرق الرئيسية للبيع هى :

(١) البيع الشخصى عن طريق عمال البيع وسنتناوله بشىء من التفصيل فيما بعد .

(٢) البيع بالبريد ويتم بتلقى طلبات العملاء بالبريد أو بالتليفون ، كما يتم تسليم السلع إما بالبريد أو بأى وسيلة أخرى من وسائل الشحن وذلك حسب رغبة العميل أو طبيعة السلعة نفسها . فقد يرغب أحد العملاء فى استلام البضاعة بسرعة ويكون مستعداً لدفع مصاريف الشحن بالبريد . من ناحية أخرى قد تكون

السلعة كبيرة الحجم بحيث لايمكن شحنها إلا بالسكك الحديدية أوسيارات النقل ويختار العميل ما يريده من سلع عن طريق كتالوجات خاصة مصورة لجميع السلع التي يتعامل فيها البائع ومثبت بجانب كل سلعة أوصاف دقيقة وكافية لإعطاء العميل فكرة واضحة عن كل سلعة ، كما يبين في الكتالوج سعر كل سلعة ووزنها . وهذا النوع من البيع بالبريد غير موجود في بلادنا ولكنه شائع الاستعمال في أوربا والولايات المتحدة ، وبصفة خاصة في بيع السلع الاستهلاكية .

(٣) البيع الآلي : ويستخدم في بيع السلع الاستهلاكية ، وفيه يتم البيع إلى المستهلك بواسطة ماكينات مصممة بحيث تعطيه ما يطلب إذا دفع قيمة معينة في مكان خاص بالماكينة دون حاجة إلى وجود رجال بيع . وقد استعملت ماكينات البيع الآلية في بادىء ظهورها لبيع السجاير والحلوى ثم أدخلت التحسينات في تصميمها بحيث أصبح في الاستطاعة مناولة أصناف متعددة عن طريقها

(٤) البيع في المعارض .

(٥) البيع في المزادات العلنية .

ويختار المشروع طريقة أو طرق البيع التي يرى أنها تحقق له أكبر مبيعات وأكبر ربح ممكن . وقد يحتاج الأمر إلى القيام بدراسات وبحوث عن السوق قبل أن يتمكن المشروع من اختيار أنسب الطرق للبيع . كذلك فان المشروع يستفيد من خبرة المشروعات الأخرى التي تعمل في نفس الميدان ويحاول اتباع الطرق التي يرى نجحت في بيع السلع الأخرى المنافسة . وإذا اتبع المشروع أكثر من طريقة للبيع فانه يجب أن ينسق بين هذه الطرق حتى تعمل جميعاً نحو تحقيق أكبر مبيعات ممكنة .

البيع الشخصى

نعنى بالبيع الشخصى البيع الذى ينتج عن طريق الاتصال المباشر بين البائع أو من يمثله (رجل البيع مثلا) وبين المشترى . والبيع الشخصى هو أقدم أنواع البيع ويتخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق رجال بيع موجودين داخل المحل كما هو الحال فى محلات البيع بالتجزئة ، باستثناء المحلات التى يخدم فيها العملاء أنفسهم بأنفسهم . وقد يكون البيع الشخصى عن طريق رجال بيع يمرون بسلع معينة من منزل إلى منزل . كما قد يتم البيع الشخصى برجال بيع تابعين للمنتجين ويمرون على تجار الجملة وتجار التجزئة أو رجال بيع تابعين لتجار الجملة وتكون مهمتهم البيع لتجار التجزئة .

وهكذا نلمس فى البيع الشخصى الدور الكبير الذى يقوم به رجال البيع ، مما يحتم على المنتج وتاجر الجملة وتاجر التجزئة الذين يحرصون على رضا عملائهم وعلى زيادة مبيعاتهم أن يختاروا بدقة وعناية رجال البيع الذين يستخدمونهم ، ويزودوهم بالتدريب الكافى وظروف العمل المناسبة التى تمكنهم من القيام بواجباتهم على الوجه الأكمل .

خطوات البيع الشخصى والأسس التى يقوم عليها :

أولا : إعداد رجال البيع :

لكى ينجح رجال البيع فى القيام بأعمالهم فإنه يجب أن يكون لدى كل منهم معلومات كاملة عن السوق الذى سيبيع فيه من حيث الظروف التجارية العامة السائدة فى المنطقة ثم المنافسة الموجودة واتجاهات الأسعار كما يجب أن يدرس رجل البيع دوافع وعادات الشراء لدى المستهلكين الذين سيبيع لهم السلعة المعينة،

لأن ذلك يمكنه من مساعدة المستهلك فى التوصل إلى قرار الشراء الذى يرضى المستهلك فى المقام الأول ويشعره بأن رجل البيع لا يهدف فقط إلى أن يبيعه سلعة معينة حتى لو كان فى غير حاجة حقيقية إليها . كما يجب أن يلم رجل البيع بجميع المعلومات عن السلعة التى يقوم ببيعها بحيث يستطيع أن يجيب إجابات مقنعة عن جميع الأسئلة التى يوجهها إليه المستهلكون بخصوص السلعة .

ثانياً : إيجاد المشترين المحتملين :

فى هذه الحالة يعمل رجل البيع داخل الإطار الذى يحدده له البائع ، سواء كان المنتج أو تاجر الجملة أو تاجر التجزئة . وبينما كان الإجراء المتبع فى الماضى هو إعطاء رجل البيع كامل الحرية فى البيع لمن شاء واتباع كل وسيلة للبيع ، والتنقل من مكان إلى آخر جريا وراء المشترين المحتملين ، فإنه فى الوقت الحاضر تتبع معظم المشروعات سياسات معينة تفرض على رجال البيع اتباعها والعمل وفقا لها . فالاتجاه الحديث المتبع هو تحديد المناطق البيعية وخط السير الذى يتبعه كل رجل بيع ، وحتى عدد المرات التى يجب على كل رجل بيع أن يقوم بها للاتصال بكل عميل محتمل . وتتحدد المناطق البيعية بعد دراسات عن الأسواق المحتملة والمبيعات المتوقعة فى كل منطقة ، ثم توزع المناطق على رجال البيع ويعطى كل رجل بيع ما يطلق عليه حصة مبيعات ، ويحدد له رقم معين كمستوى يقاس على أساسه مدى نجاحه أو فشله فى المنطقة التى أعطيت له . ويتم الاشراف على رجال البيع عن طريق تكليفهم بتقديم تقارير مستمرة عن مدى التقدم الذى يحرزه كل منهم فى منطقته . وعن طريق التعاون بين المناطق البيعية المختلفة والتنسيق بينها والاشراف من جانب الادارة وتشجيعها لرجال البيع فإن ذلك يؤدى إلى زيادة المبيعات .

ثالثا : إتمام البيع :

بعد أن يتمكن رجل البيع من إيجاد المشترى المحتمل فإنه يعمل على اتمام صفقة البيع معه بخطوات يمكن أن نذكرها ملخصة كالآتى :

١ ـ التقديم والتحية من جانب رجل البيع للعميل المحتمل.

٢ ـ التعرف على رغبات العميل .

٣ ـ عرض السلعة عرضا مناسبا وفعالا .

٤ ـ مقابلة أى اعتراضات أو أسئلة أو استفسارات من جانب العميل .

٥ ـ إنهاء عملية البيع .

رابعاً : ترك سمعة طيبة فى نفس العميل :

فعملية البيع الصحيحة هى التى تكون ليس فقط فى صالح البائع ولكن أيضا فى صالح المشترى. فيجب أن يقتنع المشترى أن السلعة التى اشتراها هى فعلا توافق احتياجاته وإذا كان المشترى راضيا عن السلعة فإن ذلك يعنى أنه أصبح عميلا مستديما ، وأن المعاملات ستتكرر معه .

تكوين وادارة القوة العاملة فى البيع :

أولا : اختيار رجال البيع :

تبدأ عملية اختيار رجال البيع بتحليل دقيق للأعمال المطلوب القيام بها عن طريقهم . فهذا التحليل لطبيعة المهام المطلوبة من رجال البيع يؤدى بنا إلى التعرف على المؤهلات والشروط الواجب توافرها فى كل رجل بيع حتى يصلح للقيام بالمهام المطلوبة . وبالتوصل إلى الشروط والمؤهلات المطلوبة فإنها تستخدم كأساس ومقياس للحكم على الأفراد المتقدمين ، كما تساعد فى البحث عن أنسب

المصادر التى يمكن اللجوء اليها لاختيار رجال البيع . والخطوات التى تسير فيها عملية اختيار رجال البيع تكون عادة :

١ ـ تحديد الوسائل التى يمكن الحصول بها على رجال البيع : وتشمل هذه الوسائل الاعلانات فى الصحف وغيرها ، والتوصيات من الأفراد العاملين فى المشروع ، ومكاتب العمل . كذلك قد يتقدم بعض الأفراد من تلقاء أنفسهم طالبين العمل فى المشروع كرجال بيع . وحيث تتطلب طبيعة العمل توفر أساس معين من المعلومات لدى رجال البيع فان المشروع يلجأ إلى مصادر معينة . فمثلا إذا احتاج العمل إلى معلومات فنية خاصة فقد يختار المشروع رجال بيع من إدارة الانتاج أو من المعاهد والكليات العملية وقد تقتصر بعض المشروعات على اختيار ما تحتاج اليه من رجال بيع من خريجى الجامعات ، بينما مشروعات أخرى قد لاتستعمل هذا المصدر إطلاقا .

٢ ـ يطلب المشروع بعد ذلك من المتقدمين للعمل أن يملئوا استمارات خاصة تحوى بيانات معينة يستخدمها المسئولون فى المشروع للتعرف على بعض المعلومات الأساسية عن المتقدم والتى تساعد على الحكم الاولى عليه ، فإما أن يكون صالحا بصفة مبدئية فى شغل الوظيفة وإما أن يكون غير لائق فيستبعد عند هذه النقطة .

٣ ـ إجراء المقابلة الشخصية : وتفيد المقابلة الشخصية فى التعرف على جوانب أخرى ومعلومات إضافية عن المتقدم ، مثل هواياته وخبرته ، كما تساعد على الحكم على شخصيته . ويجب أن تجرى المقابلة على أساس خطة سابقة موضوعة تتعلق بنوع الأسئلة التى ستوجه إلى الشخص المتقدم ، وطريقة توجيه الأسئلة ،

وغير ذلك من التصرفات أثناء المقابلة . والمقابلة الشخصية قد تكشف هى الأخرى عن أن بعض الأشخاص يصلحون والبعض الآخر لا يصلح ويستبعد .

٤ ـ لتدعيم الحكم على الأفراد بعد المقابلة الشخصية تقوم بعض المشروعات بعمل اختبارات نفسية للمتقدمين لاختبار درجة ذكائهم وميولهم وشخصيتهم والاستعدادات الطبيعية عندهم والخاصة بالقدرة البيعية . وبهذه الاختبارات يمكن للمسئولين عن اختيار رجال البيع أن يتخذوا قرارات سليمة ، بالاضافة إلى المعلومات التى توصلوا إليها عن طريق المقابلات الشخصية ونماذج التقدم للعمل .

ثانيا تدريب رجال البيع :

بعد أن يتم اختيار رجال البيع فإنه يصبح من المطلوب تدريب كل منهم على نوع العمل المكلف به . ويختلف مدى التدريب المطلوب باختلاف طبيعة العمل ومدى المعلومات المتوفرة لدى رجل البيع . فبعض السلع الصناعية إذا كانت فنية ومعقدة فإنها تتطلب تدريبا أكبر من السلع النمطية الاستهلاكية . كذلك إذا كان رجل البيع الذى وقع عليه الاختيار لم يسبق له العمل فى هذا الميدان فإنه يحتاج إلى تدريب أكبر من رجل بيع له خبرة سابقة ودراية بهذا النوع من العمل . وعلى العموم فإنه يجب أن يقوم المشروع بوضع برنامج للتدريب يتمكن به من تحقيق عدة مزايا منها زيادة حجم المبيعات، وتقليل حالات الفشل بين رجال البيع واضطرارهم الى ترك العمل ، وتسهيل الاشراف على رجال البيع ورفع روحهم المعنوية . كما أن وضع برنامج سليم لتدريب رجال البيع

سيعمل على تخفيض التكاليف البيعية . ولكي يحقق برنامج التدريب هذه المزايا فإنه يجب أن يزود رجال البيـــع بمعلومات أساسيه عن المهام المطلوبة منهم وهي :

١ ـ الإحاطة بجميع المعلومات الخاصة بالسلعة ، وكذلك جميع السياسات والطرق المستخدمة فى البيع والمتبعة داخل المشروع المعين .

٢ ـ التعرف على كل ما يتصل بالمستهلك وبحوث المستهلك وبحوث السوق . فيجب أن يعرف عامل البيـع من هم المشترون المحتملون وكيف يمكن التوصل إليهم ، وكيف يمكن التعرف على احتياجاتهم .

٣ ـ يجب أن يعرف رجل البيع كيف يبيع . فيدرب على أحسن الطرق لتقديم نفسه للمشترى المحتمل ، وعرض السلعة عليه ، وإدارة الحديث بالشكل الذى يكسب به ثقة المستهلك .

٤ ـ التدرب على الأعمال الأخرى غير البيع الفعلى . مثل كتابة التقارير وتنظيم عمله بأحسن طريقة ممكنة .

وهناك طرق متعددة فى التدريب منها تعيين رجال بيع قدماء لمصاحبة رجال البيع الجدد لإرشادهم وتوجيههم حتى يستطيعوا الوقوف بمفردهم فى مناطق البيع ، ومنها التدريب الرسمى داخل الفصول والقاء سلسلة من المحاضرات عن السلعة وعن السياسات البيعية والأسواق ، ومنها تزويد رجال البيع بالنشرات والكتيبات التى ترشدهم فى أعمالهم .

ثالثا : مكافأة رجال البيع :

للمكافآت المادية التى يتحصل عليها رجال البيع أثر كبير فى مدى النجاح الذى يحققونه فى أعمالهم . ولهذا يجب وضع نظام للمكافآت يعمل على تشجيع رجال البيع على بذل أقصى ما عندهم من طاقة انتاجيـــة وفى نفس الوقت يعمل على تخفيض التكاليف البيعية إلى أقل حد ممكن . بعبارة أخرى يجب وضع نظام يكفل تحقيق مصالح المشروع من ناحية ويكون مجزيا لرجال البيع وحافزاً لهم على بذل أقصى مجهودهم من ناحية أخرى .

والطرق المستخدمـة فى مكافأة رجال البيـع متعـددة ، ولـكن الأشـكال الرئيسية هى :

١ - مرتب فقط .

٢ - مرتب أساسى مع عمولة .

٣ - عمولة فقط .

٤ - مشاركة فى الأرباح .

وكثير من المشروعات تدفع لرجال البيع فيها مرتبات فقط، نظراً لتميز هذه الطريقة بالبساطة ، وتزويدهـا رجل البيع بدخل مستقر ، كما أنهـا تجعل رجل البيع يقوم بجميع واجباته دون نظر إلى أى كسب مادى من وراء كل عملية .

ولـكن الاتجاه الغالب الآن هو استخدام طريقة المرتب الاساسى مع شكل من أشكال المـكافآت التشجيعيـة . فمثلا قد يكافأ رجل البيع على أسـاس عمولة معينة من مجموع المبيعات التى يحققها ، أو قد يتحصل على عمولة على أساس المبيعات

التى تزيد عن حد معين من المبيعات يحددها له المشروع ، أو قد يتحصل على مكافأة تشجيعية إذا تعدى رقما معينا من المبيعات . أما إذا كان الدفع على شكل عمولة فقط فإن من عيوبه أن دخل رجل البيع يصبح غير مستقر ، مما يدفع المشروعات التى تتبع هذه الطريقة إلى فتح حسابات يسحب منها رجال البيع ، على أن تخصم مسحوباتهم من عمولتهم بعد حسابها . أما نظام المشاركة فى الأرباح فهو أقل الأنواع من الناحية التشجيعية بالنسبة لرجال البيع .

رابعا : إدارة القوة العاملة فى البيع :

لا تتوقف مهمة الادارة عند اختيار رجال البيع وتدريبهم ومكافأتهم فقط وإنما تمتد أيضا إلى نواح أخرى تضمن قيام رجال البيع بواجباتهم على الوجه المطلوب. فمثلا من واجبات الادارة أن تكون على صلات مستمرة برجال البيع ، سواء كانوا يعملون فى السوق أو يعملون داخل المشروع . فبالنسبة لرجال البيع الذين يعملون خارج المشروع فإن من واجبات الإدارة أن تخطط لهم مناطق البيع التى سيعملون فيها ، وخط السير داخل هذه المناطق والحصص البيعية المطلوبة من كل منهم ، وتعدل من هذه الخطط حسب التغير فى الظروف السوقية . كما تقوم الإدارة بعمل المسابقات بين رجال البيع لتشجيعهم على التنافس فيما بينهم . كما تقوم بالاشراف عليهم وتوجيههم وتلقى التقارير المستمرة منهم وتتابع أوجه نشاطهم وتمدهم بكل البيانات والارشادات التى تساعدهم على تحقيق درجات أكبر من النجاح فى أعمالهم . كما تقوم الادارة بعقد الاجتماعات والندوات فى المركز الرئيسى لرجال البيع حيث تقوم بتشجيعهم معنويا ، وتمدهم بآخر التغيرات المتعلقة بأعمالهم ، والسياسات العامة للمشروع ، كما تستمع إلى شكاواهم

أو اقتراحاتهم ، وتنفذ منها ما كان فى صالح العمل .

وكذلك بالنسبة لعمال البيع الذين يعملون داخل المشروع من واجب الادارة أن تشرف عليهم وتوجيههم وتزودهم بالارشادات والنصائح وترفع من روحهم المعنوية .

الاعـــلان

الاعلان من أقوى الوسائل التى يلجأ اليها كل مشروع لكى يروج مبيعاته ويعمل على زيادتها . وقد تقدمت وسائل الاعلان والوعى الاعلانى بين أغلب المشروعات بحيث أصبح ينظر إليه ليس فقط كوسيلة لزيادة المبيعات ولكن أيضا كمرشد للمستهلكين ومساعد لهم فى الحصول على السلع التى يحتاجون إليها. وأصبحت القاعدة هى الصدق فى الاعلان وكسب ثقة المستهلك ، لا تضليله بالإعلان وبيعه سلعة رديئة أو سلعة ليس هو فى حاجة إليها، أواستغلال الدوافع العاطفية فى المستهلك .

وظائف الاعـلان :

يستخدم الاعلان جميع أنواع المشروعات سواء كانت صناعية أو تجارية ، وكذلك جميع الهيئات الحكومية والاجتماعية . وفى المجال التجارى والصناعى يقوم الإعلان بالوظائف الآتية :

١ ـ المساعدة فى ادخال السلع الجديدة إلى الأسواق ، عن طريق إعلام

المستهلكين المحتملين بها وتعريفهم باستعمالاتها ، وكذلك إحاطة الوسطاء علما بوجود هذه السلع الجديدة .

٢ ـ المساعدة فى تنمية الأسواق وتوسعها بالنسبة للسلع الموجودة فعلا .

٣ ـ معاونة الوسطاء فى تصريف السلع .

٤ ـ معاونة رجال البيع فى التقدم إلى العملاء المحتملين وعرض السلع عليهم .

٥ ـ تعريف المستهلكين بأى تغيرات حدثت فى السلع الموجودة أو أى استعمالات جديدة لها .

على أنه يجب ملاحظة أن الاعلان وحده لايمكنه أن يبيع سلعة معينة إذا كانت هذه السلعة لاتفى بحاجة المستهلك أو كانت السلعة رديئة . الاعلان وسيلة من وسائل متعددة لترويج المبيعات ، و لم تتوفر جميع عوامل النجاح فى الوسائل الأخرى فإن الاعلان وحده لايمكن أن يؤدى رسالته .

خطوات وضع برنامج اعلانى :

١ ـ تحديد الأهداف :

يجب أن تتحدد أهداف البرنامج تحديداً واضحا . فمثلا هل الهدف هو إدخال سلعة جديدة إلى السوق أم تمهيد الطريق لرجال البيع للقيام بأعمالهم ، أم التذكير باسم المشروع والمنتجات التى يتعامل فيها لجذب عملاء محتملين جدد ، أم مثلا تعريف العملاء باستعمالات جديدة لسلعة معينة ؟ ومتى تحددت الأهداف فإن الخطوات التالية يجب مراجعتها باستمرار على ضوء هذه الأهداف .

٢ ـ تحديد من سيوجه إليهم الإعلان :

ويتضمن ذلك جمع البيانات المتعلقة بالأشخاص الذين سيوجه إليهم الإعلان، مثل عددهم وأماكن وجودهم وعاداتهم ودوافعهم الشرائية وغير ذلك من الخصائص المتعلقة بهم والتي يتطلب البرنامج الاعلانى ضرورة الإحاطة بها حتى تعمل على نجاحه وزيادة فعاليته . فمثلا على ضوء هذه المعلومات يمكن تحديد نوع الدعاوى الإعلانية التى ستستعمل ، والطريقة التى تعرض بها ، والوسيلة التى ستحمل الرسالة الاعلانية .

٣ ـ تحديد الدعاوى الاعلانية :

يقصد بالدعاوى الإعلانية النقط البيعية التى تستخدم فى الاعلان لجذب المستهلك ودفعه إلى التصرف بالشكل الذى يرغب فيه المعلن . والنجاح فى تحديد الدعاوى الاعلانية الصحيحة يجعل الاعلان ينبض بالحياة ويحقق الغرض منه . وإذا قيل إن هذه الدعاوى تأخذ الشكل العاطفى بالنسبة للسلع الاستهلاكية والشكل الرشيد بالنسبة للسلع الانتاجية فإن هذا القول لا يعتبر قاعدة عامة ، إذ أن هناك الكثير من السلع الاستهلاكية يقوم المستهلك بشرائها مدفوعا بعوامل رشيدة . من ذلك يمكن أن نقول إن المعلن يختار الدعاوى الاعلانية بالشكل الذى يتناسب مع طبيعة السلعة المعلن عنها وخصائص المجموعات التى يريد توجيه الرسالة الاعلانية إليها .

٤ ـ إعداد واختبار الاعلان :

ويتضمن إعداد الاعلان كتابة الرسالة الاعلانية وتصميم إخراجها . ويجب أن تتوفر فى الرسالة الاعلانية البساطة والاخلاص والصدق حتى تعمل على كسب

ثقة القارىء ، كما يجب أن تكون مختصرة بقدر الإمكان . أما اختبار الاعلان فيقصد به إجراء تجربة للحكم على مدى توفر شروط النجاح فيه قبل أن ينفذ على نطاق واسع . ويتم هذا الاختبار أولا بالمراجعة الدقيقة لشكل العناصر التى يتكون منها والحكم عليها من واقع الخبرات السابقة ، ثم قد يعرض الاعلان على عينة من المستهلكين لتلقى آرائهم فيه وتعليقاتهم عليه . ولكن مما لا شك فيه أن اختبار أثر الإعلان بعد القيام به يؤدى إلى نتائج أفضل ، لأن الاختبار يتم بعد القيام بالإعلان فى ظروف حقيقية واقعية . ويمكن استخدام بعض الوسائل للحكم على أثر الاعلان ، مثل عدد الاستفسارات التى ترد من القراء بعد ظهور الاعلان أو عدد الكوبونات الواردة من القراء والتى قد تكون وزعت مع الاعلان .

٥ ـ اختيار الوسيلة الاعلانية :

ويتم الاختيار على ضوء الأهداف التى سبق تحديدها للبرنامج الاعلانى . وهناك وسائل متعددة للاعلان أهمها :

أ ـ الصحف ـ اليومية والأسبوعية .

ب ـ المجلات العامة والمتخصصة (نسائية ـ صناعية ـ تجارية ـ زراعية ـ ثقافية) :

ج ـ الراديو .

د ـ التلفزيون .

هـ ـ الوسائل المباشرة : رسائل ـ كروت ـ دوريات ـ كتيبات .

و ـ الوسائل الخارجية : الملصقات ـ اللافتات ـ الاعلانات على عربات الترام والأوتوبيس وغيرها .

ز — الاعلان فى دور السينما .

ح — الاعلانات المبوبة والاعلان فى دليل التليفون وغيره .

ط — الاعلان فى نوافذ المحال وفى الداخل على مناضد البيع :

ومن الطبيعى أن لكل وسيلة من هذه الوسائل مزاياها وعيوبها ، وعلى المعلن أن يختار منها ما كان مناسبا للغرض من الإعلان . وبعض الوسائل قد تصلح فى بعض الحالات والبعض الآخر قد يصلح فى حالات أخرى . كما قد يستخدم المعلن أكثر من وسيلة فى البرنامج الاعلانى الذى سيقوم به .

الفصل الثامن عشر

الوظيفة المالية

تعنى الوظيفة المالية إدارة الموارد المالية للمشروع سواء من ناحية الحصول على الأموال المطلوبة وتدبير مصادرها أو من ناحية استخدام هذه الأموال بأحسن طريقة ممكنة . والوظيفة المالية هى إحدى الوظائف الرئيسية فى أى مشروع ، بجانب وظيفتى الانتاج والبيع . إن الوظيفة المالية تمتد إلى أبعد من مجرد الحصول على الأموال المطلوبة للمشروع ، فهى تشمل أيضا التخطيط الذى يساعد على الحصول على هذه الأموال من المصادر الصحيحة وفى الوقت المناسب وبأحسن شروط ممكنة . وتعنى الإدارة المالية فى المشروع بمواجهة مشاكل تخطيط وتوفير الاحتياجات المالية الطويلة الأجل والقصيرة الأجل .

وتقع على عاتق القائمين بالادارة المالية فى المشروع مسئوليات متعددة تجاه الأطراف المختلفة التى قدمت أموالها للمساهمة فى إقامة وتشغيل المشروع ، أو التى تتصل مصالحها ببقاء المشروع ونجاحه . فبالنسبة لملاك المشروع يجب على الادارة المالية ليس فقط المحافظة على سلامة المركز المالى للمشروع وإنما أيضا المساعدة فى تحقيق إيرادات كافيــة لمكافأة هؤلاء الملاك على ما يتحملونه من أخطار . وبالنسبة للدائنين فإن على الإدارة المالية أن تعمل على بقاء المشروع فى حالة مناسبة من السيولة ، وتحافظ على وجود أصول كافية لضمان القروض ، كما

تعمل على تحقيق إيرادات كافية لسداد الديون . أما بالنسبة للافراد العاملين فى المشروع فإن مسئولية الإدارة المالية تجاههم أن تساهم مع الإدارات الأخرى فى إبقاء المشروع قويا ناجحا حتى يظل قادرا على الاحتفاظ بهم وتوفير عمالة كاملة منتظمة لهم بأجور مناسبة وفى ظل ظروف عمل مرضية . وترتبط مصالح الموردين بنجاح المشروع ونموه حتى يظل قادرا على الوفاء بالتزاماته. أما بالنسبة للعملاء فإن المشروع الناجح يضمن لهم الاستمرار فى تزويدهم بما يحتاجون إليه من سلع وخدمات وتحسين فى الجودة وتخفيض فى التكاليف والأسعار . وهكذا نجد أن للادارة المالية دورا كبيراً فى إبقاء المشروع قويا ناجحا مؤديا لوظائفه الاقتصادية والاجتماعية فى الدولة .

انواع رأس المال التى يحتاج اليها المشروع :

ا ـ حسب استعمالات رأس المال :

(١) رأس المال الثابت :

وهو عبارة عن الأموال المستثمرة فى الأصول الثابتة، مثل الأرض والمبانى والعدد والآلات . وتستخدم هذه الأصول فى الانتاج أو فى تسهيل القيام بأوجه النشاط المختلفة فى المشروع ، وتستمر فى أداء وظائفها لفترات طويلة :

(٢) رأس المال العامل :

وهو عبارة عن الأموال اللازمة لتغطية نفقات تشغيل المشروع ، مثل صيانة المبانى والعدد والآلات وشراء المواد ودفع الأجور ومنح الائتمان للعملاء . وإجمالى رأس المال العامل هو عبارة عن مجموع الأصول الجارية ، أما

صافى رأس المـال العامل فهو عبـارة عن الفرق بين الأصول الجارية والخصوم الجـارية .

ب ـ حسب عامل الزمن :

(١) رأس المال الطويل الأجل :

ويطلق عليه أيضا رأس المـــال الدائم . ويحتاج إليه المشروع فى شراء الأرض وإقامة المبانى وشراء المعدات الثقيلة التى ستستمر فى الاستعمال لمدد طويلة.

(٢) رأس المال المتوسط الأجل :

ويتمثل فى شراء ماكينات وعدد أو أى أصول تستعمل لبضعة سنوات ولا تتعدى خمس سنوات .

(٣) رأس المال القصير الأجل :

وهو الذى يستخدمه المشروع فى مقابلة احتياجاته والتزاماته الجارية، وعادة لاتتجاوز الفترة المنطوى عليها رأس المال القصير الأجل سنة واحدة .

جـ ـ حسب مصادر الأموال وطرق الحصول عليها :

(١) رأس المال المملوك :

وهو الذى يقدمه صاحب المشروع أو الشركاء أو حملة الأسهم بأمل تحقيق أرباح من المشروع ولايترتب على تقديمه أى التزام قانونى برده فى ميعـاد معين أو دفع فوائد عليه .

(٢) رأس المال المقترض :

وهو الذى يقدمه أفراد أو هيئات على شكل قروض إلى المشروع. وتستحق عليه فوائد ، كما يلتزم أصحاب المشروع برده فى ميعاد محدد .

الاحتياجات المالية لمشروع جديد :

يتطلب إقامة مشروع جديد أموالا للانفاق على الأوجه الآتية :

(١) مصاريف الترويج والتنظيم .

(٢) الحصول على الأصول الثابتة مثل الارض والمبانى والعدد والآلات .

(٣) دفع الاجور وشراء المواد وغيرها من النفقات اللازمة فى عمليات المشروع والقيام بأوجه النشاط المختلفة فيه، وتغطية أى خسائر قد تنتج فى المراحل الاولى لقيام المشروع .

وفى حالة المشروع الجديد فإن من الواجب لمقابلة الاحتياجات المالية السابقة دون الوقوع فى أخطاء أو تعريض المشروع فى بدء حياته لأزمات مراعاة ما يأتى :

(١) أن تكون هناك خطة مدروسة لتمويل المشروع تتضمن فكرة واضحة عن الأموال التى يحتاج إليها فى الأغراض المختلفة .

(٢) أن تستخدم الاموال التى يستطيع المشروع تدبيرها استخداما حكيما ، ذلك أن إقامة مشروع جديد ينطوى دائما على قدر كبير من الاخطار نتيجة احتمال عدم تحقق بعض ما كان يتوقعه أصحاب المشروع . مثل عدم اقبال المستهلكين على السلعة التى ينتجها المشروع ، أو عدم تحقيق مبيعات بالدرجة

التى كانت متوقعة . فليس من الحكمة مثلا استخدام الجزء الاكبر من الاموال المتجمعة فى شراء أصول ثابتة . وإذا كان فى الإمكان مثلا تأجير المبانى أو الارض التى يقام عليها المشروع أو شراء ماكينات مستعملة ولكن فى حالة جيدة فإن ذلك يكون أفضل فى المراحل الاولى للمشروع ، إذ يمكنه ذلك من مقابلة أى مواقف غير متوقعة .

(٣) قد يكون من الأفضل الحصول على رأس المال المطلوب عن طريق الاشتراك وليس عن طريق الاقتراض ، وخاصة فى المراحل الأولى من حياة المشروع ، ذلك أن المال فى هذه الحالة لا يكلف المشروع فوائد ، كما لا يكون مهددا بدفعه فى ميعاد محدد . ويأتى المال اللازم للبدء بالمشروع إما عن طريق صاحب المشروع بمفرده كما فى حالة المشروعات الفردية ، أو عن طريق عدة أفراد كما فى حالة شركات التضامن أو شركات التوصية ، أو مجموعة كبيرة من المساهمين كما هو الحال فى شركات المساهمة .

(٤) قد يلجأ المشروع إلى الاستعانة بالخبراء الماليين لتحديد النسب التى يمول بها المشروع من المصادر المختلفة للتمويل الطويل الأجل والقصير الأجل ، ويكون فى استطاعة هؤلاء الخبراء إفادة إدارة المشروع بآرائهم فى اختيار أنواع رأس المال المطلوبة ومصادر هذه الأنواع والأخطار التى ينطوى عليها استعمال بعض الأنواع .

التمويل عن طريق الاقتراض :

تكاد تلتجىء جميع المشروعات اليوم إلى اقتراض جزء كبير من رأس المال المطلوب لها . وأصبح الاقتراض بغرض التمويل يشير إلى قوة المشروع بعد أن كان يعتبر من أعراض الضعف وعدم التبصر والفشل وكان رجل الأعمال فى الماضى

لا يقترض إلا فى حالة الضرورة المالية القصوى ، وكان رجال الأعمال الذين لايقترضون يفخرون بذلك ويعتبرهم الناس أمثلة للنجاح فى ميدان الأعمال . أما الآن فقد أصبح الاقتراض قوة إضافية للشروع الناجح ، لأنه يستطيع أن يستخدم الأموال المقترضة بشكل يدر عليه إيرادات تكفى لتغطية القرض وفوائده ، بالاضافة إلى ما تحققه من أرباح لملاك المشروع .

تقدير الاموال اللازمة للبدء بالمشروع :

هناك عدة عوامل تؤثر فى تحديد كمية رأس المال اللازمة للشروع ، مثل نوع المشروع وحجمه ، والسياسات التى يسير عليها مثل هل يبيع نقداً أم على الحساب . كما تتأثر كمية رأس المال المطلوبة بمعدل تصريف البضاعة وبالمستوى العام للأسعار . ومما يزيد فى صعوبة تحديد كمية رأس المال أن هناك عوامل أخرى غير منظورة ، مثل خبرة صاحب المشروع ومدى إتصاله وإلمامه بالسوق . ومن الواضح أنه كلما زادت خبرة صاحب المشروع كلما استطاع البدء بالمشروع برأس مال أقل .

وعدم كفاية رأس المال الذى يبدأ به المشروع من أهم الأسباب التى تؤدى إلى فشل الكثير من المشروعات . فقد لا تكون هناك احتياطيات نقدية كافية لمقابلة الالتزامات أو النفقات غير المتوقعة خلال السنة الأولى ، كما قد لايقدر صاحب المشروع بدقة كافية كمية رأس المال المطلوبة فيفاجأ بنفادها قبل أن يتمكن من تثبيت مركزه .

ويمكن تقسيم الأموال اللازمة للاستثمار فى المشروع إلى :

أ — استثمارات ملموسة :

(١) الأصول المتداولة : مثل النقدية والبضاعة بالمخزن والذمم .

(٢) الأصول الثابتة : مثل الأرض والمبانى والعدد والماكينات .

ب — استثمارات غير ملموسة :

(١) نفقات الترويج ومصاريف التأسيس .

(٢) نفقات التمويل.

(٣) شراء أصول غير ملموسة مثل حق اختراع أو شهرة .

وعند تحديد كمية رأس المال التى تستثمر فى الأصول الثابتة فانه يجب أن تكون على أساس الحد الأدنى الذى يتطلبه العمل على أضيق نطاق ، وخاصة بالنسبة لأصحاب المشروعات الصغيرة ذوى الخبرة ورأس المال المحدودين . كما تختلف تلك الكمية حسب طبيعة المشروع ومستوى الأسعار . ويمكن القول بوجه عام إن المشروعات الصناعية تستثمر الجزء الأكبر من أموالها فى أصول ثابتة ، أما المشروعات التى تعمل فى ميدان التوزيع والخدمات فإن أهمية الأصول الثابتة فيها تقل .

ويحدد رأس المال العامل على أساس كمية المواد أو البضاعة المطلوبة ، والمصاريف المقدرة ، ومعدل التصريف ، ومدى الائتمان الممنوح للعملاء ، وكذلك الذى يحصل عليه صاحب المشروع من الموردين .

وبعد التعرف على الاحتياجات المالية للمشروع للأغراض المختلفة يكون المطلوب هو تحديد مصادر الحصول على هذه الاحتياجات . وكما ذكرنا سابقا قد يزود أصحاب المشروع الأموال اللازمة بأنفسهم مكونين بذلك رأس المال المملوك ؛ كما قد يلجئون إلى مصادر الاقتراض المختلفة .

أما عن تحديد كمية رأس المال المملوك فيجب أن تكون بقدر الإمكان كافية

لتزويد المشروع بالأصول الثابتة التى لايمكن تمويلها بالقروض الطويلة الأجل بأسعار فائدة معقولة . كما يجب أن تكفى أيضا لتغطية جزء كبير من الاحتياجات لرأس المال العامل . وإذا أمكن يجب أن يكفى رأس المال المملوك لمقابلة جميع المطلوب لرأس المال العامل الابتدائى اللازم للسير بالمشروع حتى يصبح قويا ، لأن صاحب المشروع يتمكن بذلك من الاحتفاظ بالحقوق والحرية الكاملة فى إدارة مشروعه والرقابة على عملياته ، كما يحتفظ لنفسه بالجزء الأكبر من الارباح. بالإضافة إلى ذلك فانه لن يكون معرضا لفقد مشروعه إذا تدهور العمل فى المراحل الأولى .

وفى الغالب لايتمكن رأس المال المملوك من مقابلة جميع الاحتياجات المالية للمشروع ، ويجب الاستعانة برأس المال المقترض . ويختلف المطلوب من رأس المال المقترض حسب طبيعة المشروع ، ومدى الخبرة التى يتمتع بها أصحابه ، وحسب التطورات الاقتصادية السائدة .

الفصل التاسع عشر

الوظيفة المحاسبية

اولا – المحاسبة المالية

المحاسبة المالية وأهميتها :

سواء كان المشروع فرديا أو شركة تضامن أو مساهمة ، وسواء كان صغيرا أو كبيراً ، ومهما كانت طبيعة المشروع (تجاريا أو صناعيا) فإن أصحاب المشروع أو القائمين على إدارته لابد وأن يتخذوا قرارات فى المواقف المختلفة التى تواجههم . وتعتبر المحاسبة من الأدوات الرئيسية للادارة لأنها تزود إدارة المشروع بالحقائق والأرقام التى تساعدها فى اتخاذ القرارات . وتزداد أهمية المحاسبة كلما نما المشروع وتوسع فى الحجم . وما لم تتوفر الدفاتر المحاسبية اللازمة ، وما لم تتبع الأصول الصحيحة والنظم السليمة فى المحاسبة ، فإن المشروعات الكبيرة لا يمكن أن تؤدى وظائفها أو تنجح فى تحقيق أهدافها .

وظيفة المحاسبة فى المشروع هى تجميع للبيانات من المصادر المختلفة داخل المشروع ، فهى تسجل وتلخص وتقوم بتحليل هذه البيانات وتقدمها على شكل تقارير إلى الجهات التى يهمها الأمر فى المشروع . ويجب أن تساير الدفاتر المحاسبية البناء التنظيمى للمشروع . ولكى تكون الدفاتر متمشية مع الاحتياجات الحقيقية للمشروع فإنه يجب على المحاسب أن يتفهم جيدا أوجه النشاط المختلفة

داخل المشروع . يجب عليه أن يلم بطبيعة واستعمالات الأصول المختلفة ، والسلع التى يقوم المشروع بانتاجها أو بيعها ، ومسالك توزيع هذه السلع .

يجب أن يفى النظام المحاسبي الموضوع بمطالب المشروع ، ويجب أن تعطى الدفاتر المحاسبية جميع البيانات والحقائق التى تحتاج إليها الادارة . ومن الخطأ أن يعتقد المحاسب أن واجبه أن يصمم الدفاتر بالشكل الذى يرضى الادارة ، ويتفق مع رغباتها ، ويزودها بالبيانات التى تريدها وليس البيانات المستمدة من الوقائع الفعلية . إن واجب المحاسب أن يقدم تقارير عن العمليات الفعلية بأعلى درجة من الدقة . وقد تميل الادارة إلى التقارير التى تظهر نتائج العمل بشكل مزدهر وناجح ، بينما تكره أن ترفع اليها تقارير تعكس أوضاعا غير مرغوب فيها . ولكن على أى الأحوال يجب على المحاسب أن يظهر المركز الحقيقى للمشروع ، كما يبدى رأيه فى الوسائل التى يراها لتصحيح أوضاع معينة .

اهمية قوائم الدخل والميزانية :

كان الاتجاه فى الماضى هو زيادة الاهتمام بالميزانية عن أى قوائم مالية أخرى . ففى النصف الثانى من القرن التاسع عشر بدأ إعلان الميزانيات نتيجة إصرار الدائنين وخاصة البنوك على التعرف على المراكز المالية للأفراد والمشروعات التى كانوا يقدمون لها قروضا . وكان اهتمام الدائن ينحصر فى تأكده من وجود أصول يستطيع أن يضع يديه عليها فى حالة عجز المدين عن الوفاء بما عليه من ديون إذا وقع فى أزمات مالية وكان المحاسبون والمراجعون يعتمدون فى تقييم أصول وخصوم المشروع على بنود الميزانية فقط دون الاهتمام بالمشاكل الخاصة بتحديد الأرباح أو الخسائر . كانوا يعتقدون أن تقييم الأصول والخصوم يؤدى إلى تحديد رأس المال المملوك لصاحب المشروع تحديدا صحيحا . وكانوا

يرجعون اختلاف رأس المال المملوك من ميزانية إلى أخرى إلى زيادة الاستثمارات أو إلى سحب جزء من رأس المال المستثمر . أما إذا لم يكن السبب هذا أو ذاك فإنه يكون راجعا إلى عمليات المشروع . وعند ذلك كانوا يستخدمون قوائم الدخل لإظهار هذه الاختلافات الناتجة عن عمليات المشروع .

ثم بدأ يتضح أن القيمة الحقيقية للمشروع وقدرته على سداد ديونه وعلى دفع أجور الأفراد العاملين فيه ودفع الفوائد المستحقة عليه وحصص الأرباح والضرائب وغيرها من الالتزامات تتوقف فى المقام الأول على استمرار المشروع وبقائه . ولما كان هذا الاستمرار والبقاء يتوقف على تحقيق المشروع لأرباح كافية أكثر مما يتوقف على مركز الأصول والخصوم فى لحظة معينة فقد ازداد الاهتمام بقوائم الدخل التى تظهر التفاصيل الخاصة بنتائج عمليات المشروع . وقد بدأ هذا التحول فى الربع الثانى من القرن العشرين .

بدأ أصحاب المشروعات يتحققون من أن قيمة رأس مالهم المملوك تتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة مشروعاتهم على تحقيق أرباح فى فترات مستقبلة . وفى سبيل التعرف على مقدار أو حجم الأرباح المتوقعة فى المستقبل كان لا بد من الاعتماد على النتائج التى تمت وتحققت فى فترات ماضية والتى تظهرها قوائم الدخل .

كما بدأت البنوك وحملة السندات وغيرهم من الدائنين فى التحقق من خطأ النظرية القديمة التى كانت ترتكز على الاهتمام بالأصول فى الميزانية لمقابلة سداد ديونهم فى حالة اعسار المشروع . وبدأ الدائنون يهتمون بدرجة أكبر باستمرار المشروعات التى يتعاملون معها ويمدونها بالقروض، ولم يعودوا كما كان الحال فى الماضى يتحينون الفرص لتصفية المشروعات للوفاء بما عليها من ديون .

كذلك بدأت الحكومات تهتم بقوائم الدخل كأساس لاحتساب ما يستحق على المشروعات من ضرائب .

تحديد الدخل :

يهدف النظام المحاسبي إلى تحديد الدخل وكتابة تقرير عنه لرفعه إلى جميع الأطراف التى يعنيها الأمر، وعلى رأسهم أصحاب المشروع ، للتعرف على نتيجة عمليات المشروع ونشاطه . والإيراد Revenue هو إجمالى المتحصل من المبيعات والخدمات أو أى عمليات أخرى . أما الدخل Income فهو المبالغ الباقية بعد خصم النفقات اللازمة . وبينما نلاحظ أن جميع المشروعات تقريبا تجد من المرغوب فيه أن تحدد نتائج عملياتها ومركزها المالى كل سنة فإنها تختلف من حيث اختيار بداية ونهاية السنة المالية . وقد تختار بعض المشروعات السنة العادية التى تبدأ فى يناير وتنتهى فى ديسمبر ، بينما تختار مشروعات أخرى سنتها المالية فى تواريخ مختلفة . وتختار المشروعات السنة المالية عادة بحيث تنتهى فى فترة الركود النسبي للعمل فيها ، وبحيث تكون خلال السنة المالية قد قامت بتصريف أكبر حجم من المبيعات ، كما قامت بتحصيل الجزء الأكبر من الذمم ، وسددت معظم ما عليها من التزامات .

وهناك طريقتان من الممكن أن تحدد بها الدخل . الطريقة الأولى أن يتحدد الدخل على مراحل أو خطوات متعددة فى قائمة الدخل Multiple-Step Statement، وفى هذه الحالة تظهر الأشكال المختلفة من الدخل على شكل مجاميع فرعية . أما فى الطريقة الثانية Single-Step Income Statement فتضاف كل الإيرادات إلى بعضها ثم بعد ذلك يطرح منها مجموع المصروفات للحصول على صافى الدخل . ويجب ملاحظة أن القوائم التى تعد لاستعمال الادارة تحوى

بيانات وتفصيلات أكبر من تلك التى تعلن وتنشر على أطراف خارجية . ومن الطبيعى أن يرغب المشروع فى عــــدم تمكين المنافسين من التعرف على بيانات أكثر من اللازم عن عمليات المشروع . وعلى ذلك قد ترغب الادارة فى أن تعرض عليها قوائم كل فترة معينة (كل شهر مثلا) ، بينما لا تعرض قوائم الدخل على الأطراف الخارجية إلا كل سنة وبشكل إجمالى .

تحليل قوائم الدخل :

إذا قارنت الإدارة نتائج العمليات التى قام بها المشروع فى سنتين متتاليتين فإنها تتحصل على دلائل أكبر مما لو اقتصرت على تحليل البيانات الواردة فى قائمة الدخل لسنة مالية واحدة . فالمقارنة بين سنتين متتاليتين تظهر ما طرأ على نشاط المشروع من تغير إما فى صالحه أو فى غير صالحه. وبهذا تتنبه الإدارة إلى ضرورة اكتشاف الأسباب التى أدت إلى هذا التغير فتزيد اهتمامها بالنواحى التى عملت على زيادة الدخل كما تقوم بتصحيح الأوضاع التى تسببت فى تقليل الدخل . وتتم هذه المقارنة بين البنود المختلفة التى تظهر فى قوائم الدخل إما على أساس قيم هذه البنود بالجنيهات ، وإما على أساس النتائج ممثلة على شكل نسب مئوية ، أو قد تتم المقارنة على أساس متوسطات أو معايير معينة .

تحليل الميزانية :

تظهر الميزانية أرصدة الأصول والخصوم وملكية صاحب المشروع فى لحظه معينة حسب ماهو مثبت فى الدفاتر المحاسبية بعد القيام بالتسويات وقفل الدفاتر فى نهاية الفترة المالية . والذين يهتمون بتحليل الميزانية هم :

(١) الدائنون : وذلك لأن مصالحهم لا يمكن المحافظة عليها إلا عن

طريق الاستقرار المالى الطويل الأجل للشروع .

(٢) حملة الأسهم أو أصحاب المشروع : وفى شركات المساهمة الكبيرة فإن المصدر الرئيسى الذى يتحصل منه حملة الأسهم على المعلومات الخاصة بالشركات التى يساهمون فيها هو التقرير السنوى . وعادة يتضمن هذا التقرير كمية كافية من الاحصائيات تصحبها تفسيرات الادارة لها .

(٣) الإدارة : تهتم الإدارة بنتائج عمليات المشروع وبإمكانياته المستقبلة. وتقوم الإدارة فى سبيل ذلك بتحليل الميزانية ، كما تعمل على جمع كل البيانات التفصيلية التى تحتاج اليها فى دراستها من الدفاتر المحاسبية المختلفة . وفى الحياة العملية يقوم المحاسبون عادة بهذه التحليلات ويقدمونها على شكل تقارير إلى الادارة مصحوبة بتعليقاتهم وتفسيراتهم لها .

اسئلة يساعد تحليل الميزانية على الاجابة عنها :

يساعد تحليل الميزانية ، بالاضافة إلى دراسة بعض العلاقات بين بنود الميزانية وبنود قوائم الدخل ، على ايجاد إجابات عن أسئلة كثيرة تهم الإدارة والدائنين وأصحاب المشروع . من هذه الأسئلة ما يأتى :

(١) إلى أى مدى يمكن مقابلة الالتزامات الجارية ؟

(٢) ما هى درجة التوازن فى البناء التمويلى للمشروع ؟

(٣) إلى أى مدى تتحقق التوزيع الجيد للأصول ؟

(٤) ما مدى فعالية استخدام الأصول ؟

(٥) إلى أى مدى تعتبر الايرادات مرضية ؟

وهناك كثير من النسب يمكن استخدامها فى دراسة القوائم المالية . ومن الممكن للقائم بالتحليل أن يختار من هذه النسب ما يراه كفيلا بتوضيح مواقف معينة أو مساعدته فى الاجابة عن أسئلة معينة . وعلى سبيل المثال نذكر فيما يلى بعض النسب والحالات التى تستخدم فيها ، وذلك عن طريق الإجابة عن الأسئلة السابقة .

(١) إلى أى مدى يمكن مقابلة الالتزامات الجارية ؟

الذين يهتمون بإيجاد إجابة عن هذا السؤال هم الدائنون الذين قدموا للمشروع قروضا قصيرة الأجل . كذلك تهتم إدارة المشروع بالتعرف على قدرة المشروع على مقابلة التزاماته الجارية مثل الأجور والمصاريف الأخرى ، بالإضافة إلى الديون التى لابد من دفعها حتى يستمر المشروع فى مزاولة نشاطه . ومن النسب المستخدمة فى هذه الحالة ما يطلق عليه النسبة الجارية Current Ratio ، وتتحصل عليها بقسمة الأصول الجارية على الخصوم الجارية . فإذا كانت هذه النسبة فى السنة الحالية مثلا ٢ر٨٥ فمعنى ذلك أن لدى المشروع قدرة على مقابلة التزاماته الجارية بنسبة ٢ر٨٥ إلى ١ . وإذا كنا نقارن بين أكثر من فترة مالية وكانت النسبة فى الفترة السابقة ٢ر٧٥ مثلا فهذا يعنى أن مركز المشروع فى الفترة الحالية أحسن منه فى الفترة السابقة من هذه الناحية . ومن المتعارف عليه أن النسبة التى تعتبر مرضية هى ٢ .

(٢) ما هى درجة التوازن فى البناء التمويلى للمشروع ؟

يتكون رأس مال المشروع عادة من استثمارات أصحاب المشروع بالإضافة إلى قروض طويلة الأجل وقروض قصيرة الأجل . وكلما زادت استثمارات أصحاب المشروع بالنسبة إلى رأس المال المقترض كلما كان ذلك داعيا إلى اطمئنان

أصحاب المشروع وعدم قلقهم بخصوص مقـــابلة التزاماتهم قبل الدائنين . ومن ناحية أخرى إذا كان معظم التمويل على شكل قروض وكان المشروع ناجحا والأرباح عالية فإن أصحاب المشروع يمكنهم المتاجرة برأس المال المملوك Trading on the Equity ويتحصلون على عائد أعلى على رأس المال المستثمر . ولكن لابد من وجود توازن بين رأس المال المملوك ورأس المال المقترض حتى لا يتعرض المشروع للخطر . ومن النسب التى تستخدم فى هذه الحالة :

$$\frac{\text{رأس المال المملوك}}{\text{مجموع الأصول}}$$ (مجموع الأصول = مجموع الخصوم + رأس المال المملوك)

فإذا كانت النسبة ٨٥٫٥٪ مثلا فيكون معنى ذلك أن النسبة التى قدمها أصحاب المشروع فى مجموع الأصول هى ٨٥٫٥ . وكلما زادت نسبة رأس المال المملوك إلى مجموع الأصول كلما كان ذلك من العلامات المرغوب فيها ، بينما إذا انخفضت النسبة نتيجة زيادة الخصوم فإن ذلك يكون من الدلائل غير المرغوب فيها .

(٣) إلى أى مدى تحقق التوزيع الجيد للأصول؟

يتعلق هذا السؤال بالتوازن فى توزيع الأصول من ناحية توزيع الأصول الى مجموعات رئيسية (أصول جارية ، أصول ثابتة) ومن ناحية توزيع الأصول داخل المجموعات الرئيسية . ومن الطبيعى أنه كلما استثمر المشروع مبالغ أكبر فى أصول ثابتة فإن ذلك يعنى زيادة فى عدم مرونة المشروع وزيادة فى الضغط عليه لكى يصل الى أقصى طاقته . ومن ناحية أخرى تمثل البضاعة بالمخازن أكبر بند فى الأصول الجارية وتمثل الجزء الأكبر من صافى رأس المال العامل . وعلى ذلك كلما زاد رقم البضاعة بالمخزن كلما دل ذلك على زيادة احتمال وقوع المشروع فى

صعوبات مالية اذا انخفضت الأسعار .

(٤) ما مدى فعالية استخدام الأصول ؟

هناك مقاييس متعددة للاجابة عن هذا السؤال منها معدل دوران البضاعة Inventory Turnover ، ويحتسب بقسمة تكلفة المبيعات على متوسط البضاعة بالمخزن . ومتوسط البضاعة بالمخزن هو متوسط مجموع بضاعة أول المدة وبضاعة آخر المدة . وكلما زادت النسبة كلما دل ذلك على تحسن فى معدل دوران البضاعة. واذا قورن معدل الدوران بالمعدلات الواجب أن يكون عليها فى مجال الصناعة أو التجارة المعينة فإنه اذا كان المعدل منخفضا وجب العمل على رفعه بتخفيض كمية البضاعة بالمخازن الى أقل حد ممكن مع القدرة على مقابلة مطالب العملاء . بعبارة أخرى العمل على تحقيق نفس حجم المبيعات بحجم أقل من البضاعه بالمخزن . من ناحية أخرى اذا زاد معدل دوران البضاعة بدرجة كبيرة فإن ذلك قد يدل على أن المشروع يتبع سياسه الشراء بكميات صغيرة مما قد يكون غير اقتصادى ويتطلب اعادة النظر فى تغيير هذه السياسه .

(٥) الى أى مدى تعتبر الإيرادات مرضيه ؟

ويتوقف على الاجابة عن هذا السؤال الحكم على مدى نجاح المشروع ومدى نجاح القائمين بإدارته . ومن الطبيعى أن أصحاب المشروع وحملة الأسهم يهمهم التعرف على مدى نجاح المشروع ، وكذلك الدائنين الذين قدموا أموالهم على شكل قروض للمشروع . ومن الأمثلة على النسب المستخدمة فى هذه الحالة النسبة الناتجة عن قسمة صافى الدخل على صافى المبيعات . وبمقارنة هذه النسبة بالمعدل أو النمط المتعارف عليه فى مجال العمل المعين يمكن الحكم على مدى نجاح المشروع. وتلجأ بعض المشروعات إلى زيادة حجم المبيعات لمجرد الزيادة فى رقم المبيعات

ولكن المهم هو أن كل زيادة فى المبيعات لابد أن تأتى معها بزيادة فى صافى الدخل . وتظهر هذه النسبة مدى الزيادة فى الدخل منسوبة إلى الزيادة فى صافى المبيعات .

ثانيا – محاسبة التكاليف

لا تقتصر محاسبة التكاليف على المشروعات الصناعية فقط ولكن تستخدم أيضا فى جميع أنواع المشروعات والأعمال . كما لا تقتصر الحاجة إلى حسابات التكاليف على المشروعات الكبيرة فقط ولكن تحتاج إليها المشروعات الصغيرة أيضا . وقد استخدمت محاسبة التكاليف على نطاق واسع فى الميدان الصناعى ، وسينصب معظم كلامنا عن محاسبة التكاليف فى المشروعات الصناعية .

أهمية محاسبة التكاليف :

الغرض من محاسبة التكاليف هو تحديد تكاليف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات أو القيام بأى وظيفة أو عملية فى مشروع وتسجيل هذه التكاليف وتقديم تقارير عنها وتفسيرها . فعن طريق محاسبة التكاليف يمكن معرفة تكلفة كل وحدة منتجة ، وكل نوع من السلع المنتجة ، وكل نوع من الخدمات المقدمة . ويجب ألا يتبادر إلى الذهن أن محاسبة التكاليف ليس لها علاقة بالمحاسبة العامة أو ما يطلق عليه المحاسبة المالية ، أو أنها مختلفة عنها . فهناك اختلاف من بعض النواحى ، ولكن من نواح أخرى تعتبر محاسبة التكاليف مكملة للمحاسبة المالية .

الهدف الأساسى من المحاسبة المالية هو تقديم الحالة المالية للمشروع على شكل تقرير ملخص فى فترات دورية ونتائج العمليات فى كل فترة وعرضها على أصحاب

المشروع والقائمين بالادارة والدائنين وغيرهم ممن يعنيهم الأمر. فالحسابات المالية تعطينا مجاميع أو نتائج إجمالية ، مثل مجموع تكلفة المـــواد ومجموع المصاريف البيعية ومجموع المصاريف الادارية وهكذا كل فترة معينة . فهى تفيد فى التعرف على الحالة العامة للمشروع وفى تقييم المشروع وأوجه النشاط المختلفة التى يقوم بها . وبالاضافة إلى أن المحاسبة المالية تركز الاهتمام على النتائج الإجمالية فإنها تظهر هذه النتائج فى شكل ملخص ومركز . علاوة على ذلك فإنهـا تظهر النتـائج فى فترات دورية ، كل شهر مثلا أو ستة شهور أو سنة ، وليس بصفة مستمرة . كما أن المحاسبة المالية تظهر النتائج بعد وقوعها بفترة معينة ، إذ مهما وصلت الحسابات المالية من الكفاية فإنها لا تتمكن من إظهار النتائج بعـــد وقوعها مباشرة . لذلك فإن القوائم المالية لا تظهر إلا النتـــائج التى تمت فى فترات ماضية .

وإذا كان مقياس نجاح المشروع هو حجم الأرباح التى استطاع تحقيقها ، وإذا كانت الحسابات المالية يمكنها إظهار نتائج العمليات ومقدار الأرباح التى تحققت ، فإن الادارة لا يكفيها أن تعرف مقدار الأرباح التى نتجت عن فترة سابقة ، كما لا يكفيها أن تعرف مقدار المنصرف على المواد الأولية مثلا أو إجمالى أجور العمال أو كمية البضاعة تحت التشغيل أو كمية المواد الأولية فى المخازن .

تحتاج الإدارة إلى المعلومات الدقيقة التفصيلية والمستمرة عن تكلفة تشغيل كل إدارة أو قسم فى المشروع ، وتكلفة تقديم كل نوع من الخدمات ، وتكلفـة إنتاج كل نوع من السلع . تحتاج الإدارة إلى معلومات تفصيلية حتى تستطيع أن تقرر ما إذا كان بعض أنواع السلع يتكلف أكثر من اللازم ، وعمـا اذا كانت بعض الادارات أو الأقسام أو العمليات أقل كفاية مما يجب أن تكون عليه .

وواجب محاسبة التكاليف أن تزود إدارة المشروع بمثل هذه المعلومات . ويمكن القول بصفة عامة إن هدف محاسبة التكاليف هو مساعدة الإدارة فى تشغيل المشروع بأعلى درجة ممكنة من الكفاية .

تقسيم التكاليف :

ا ـ على أساس نوع النشاط المطلوب إيجاد تكلفته :

تقسم التكاليف الى :

(١) تكلفة العمل Job Cost : على اعتبار أن كل عمل وحدة مستقلة لاغراض التكاليف . فمثلا فى دار للطباعة تقوم بايجاد التكلفة لكل عمل تقوم به على حدة . وفى مشروع للمقاولات أو لبناء السفن يحتاج إلى معرفة تكلفة كل مبنى أو كل سفينة على حدة .

(٢) تكلفة العملية Process Cost : فى المشروعات الصناعية وحيث يقوم الانتاج على أساس مراحل أو عمليات مختلفة يمكن اعتبار كل مرحله أو عملية وحدة مستقله لها تكلفة خاصة بها . فمثلا فى مشروع لصناعة الملابس الجاهزة يمكن إيجاد تكلفة عملية التفصيل مستقله عن تكافة عملية الحياكة . وفى مشروع لتكرير البترول يمكن تحديد تكلفة كل مرحله تصنيعية على حدة .

(٣) تكلفة الادارة أو القسم Departmental or Sectional Cost:
ونعنى فى هذه الحالة بايجاد تكلفة تشغيل كل ادارة أو تكلفة منتجات كل ادارة . فمثلا فى شركة لصناعة الصلب قد تقسم إلى ثلاث إدارات : إدارة الصهر فى الأفران لانتاج الحديد الخام ، وإدارة الصلب الخام لتحويل الحديد إلى صلب ، وإدارة تشكيل الصلب . وفى هذه الحالة نحدد تكلفة كل إدارة على حدة .

ب : على أساس طبيعة التكاليف :

تقسم التكاليف إلى :

(١) تكاليف مباشرة Direct Cost : وهى التى يمكن تحميلها مباشرة على تكلفة الوحدة ، مثل تكلفة المواد المستخدمة مباشرة فى انتاج السلعة المعينة والأجور الصناعية المدفوعة للعمال الذين قاموا بإنتاج السلعة .

(٢) تكاليف غير مباشرة Indirect Cost : وهى التى تنفق فى المشروع ككل والتى لا يمكن ربطها مباشرة بتكلفة وحدة معينة بذاتها ، مثال ذلك إيجار المصنع وتكلفة الوقود وأجور عمال الصيانة ومهايا الإداريين .

ويتوقف هذا التقسيم على طبيعة عمل المشروع . فمثلا عند استخدام الصلب فى صناعة السيارات فى مصنع للسيارات فإن تكلفة الصلب تعتبر تكلفة مباشرة ، أما إذا استخدم الصلب فى القيام ببعض الانشاءات وحتى فى نفس مصنع السيارات فان تكلفته تدخل فى مجموع التكاليف غير المباشرة .

حـ : كما يمكن تقسيم التكاليف إلى :

(١) التكلفة الأولية Prime Cost = تكاليف المواد المباشرة + تكاليف العمل المباشر + المصاريف المباشرة الأخرى .

(٢) تكلفة التصنيع Factory Cost = التكلفة الأولية + التكاليف الصناعية غير المباشرة .

(٣) تكلفة الانتاج Production Cost = تكلفة التصنيع + المصاريف الادارية .

(٤) تكلفة البيع Selling Cost = تكلفة الانتاج + المصاريف البيعية .

د ـ يمكن تقسيم التكاليف أيضا إلى :

(١) تكاليف ثابتة Fixed Costs : وهى التى تبقى ثابتة نسبيا بصرف النظر عن التغيرات فى حجم العمليات . مثال ذلك إيجار المبنى وأقساط التأمين . ويطلق على التكاليف الثابتة أيضا Overhead Costs لأنها تظل معلقة فوق رؤوس أصحاب المشروع ، سواء كان المشروع يعمل لأقصى طاقته أو جزء من طاقته أو متوقفا عن العمل لفترة معينة .

(٢) تكاليف متغيرة Variable Costs : وهى التى تتغير بشكل مباشر مع كل تغير فى حجم العمليات . مثال ذلك تكاليف المواد الأولية الداخلة فى إنتاج السلع وأجور العمال المشتغلين بشكل مباشر فى الانتاج .

أهداف محاسبة التكاليف :

هناك ثلاث أهداف رئيسية لمحاسبة التكاليف هى :

(١) تحديد تكاليف إنتاج السلع وتقديم الخدمات المتنوعة وتشغيل الإدارات المختلفة .

(٢) تزويد المستويات الادارية المختلفة بالاحصاءات المتعلقة بالتكاليف والتى تساعد فى الرقابة على العمليات وأوجه نشاط المشروع .

(٣) تزويد الادارة فى فترات متقاربة بالاحصاءات الخاصة بالتكاليف على شكل تقارير وتحليلات ضرورية لاتخاذ القرارات ورسم السياسات

وسنتكلم فيما يلي عن هذه الأهداف الثلاثة ببعض التفصيل

أولا : تحديد تكاليف الانتاج والتشغيل :

تهتم الادارة في هذه الحالة بمعرفة تكلفة الوحدة من كل سلعة منتجة ، وتكلفة كل نوع من الخدمات ، وتكلفة تشغيل كل قسم أو إدارة . وفيما يتعلق بتكلفة كل سلعة فإن الإدارة لا تكتفى فقط بمعرفة تكلفة الوحدة من السلعة ولكن تهتم أيضا بمعرفة تكلفة الوحدة لكل عنصر من عناصر الانتاج (المواد الأولية والعمل وتكاليف الانتاج الأخرى) . لماذا يتركز الاهتمام على معرفة تكلفة الوحدة ؟

هناك ثلاث أسباب رئيسية :

(١) من الضرورى توفر الأرقام عن تكلفة الوحدة لكل سلعة منتجة حتى يمكن معرفة إجمالى تكلفة المبيعات .

(٢) تكلفة الوحدة أساس أحسن من إجمالى التكاليف عند مقارنة العمليات لفترات مختلفة . فمثلا إذا كان اجمالى تكلفة الانتاج فى مشروع فى سنة ١٩٦٣ هو ٣ مليون جنيه ، وفى سنة ١٩٦٢ كان ٢/١ ٢ مليون ، فلا يعنى هذا بالضرورة أن إنتاج المصنع كان فى سنة ٦٣ أكبر منه فى سنة ٦٢ بمقدار ٢٠ ٪ . فقد يكون جزء من هذه الزيادة فى إجمالى تكلفة الإنتاج إن لم يكن كلها راجعا إلى زيادة فى تكلفة الوحدة من السلع مع وجود تغيير بسيط فى الكميات المنتجة . فإذا فرضنا أن الزيادة فى تكلفة الوحدة كانت مثلا ٥ ٪ فإن هذا يعنى أن هناك زيادة فى الإنتاج أكبر قليلا من ١٤ ٪ (١٢٠ ÷ ١٠٥ = ١٤ر١) وليس ٢٠ ٪ .

(٣) تكلفة الوحدة أساس أحسن من التكاليف الاجمالية لغرض تحليل العناصر المكونة للتكاليف وأسباب التغير فى التكاليف الاجمالية .

وفى كثير من الأحيان يكون من المطلوب تحميل العملاء بقيمة خدمات قدمت إليهم وليس سلع مباعة . وفى مثل هذه الحالات يجب على المشروع أن يعرف تكاليف هذه الخدمات . مثال ذلك محلات تنظيف الملابس بالبخار . كذلك فى معظم المشروعات الصناعية تقوم بعض الإدارات بخدمات للمصنع أو لبعض الإدارات الأخرى، وإن كانت لاتساهم بطريق مباشر فى عملية التصنيع . مثال على ذلك الخدمات التى تقدمها إدارات المخازن والصيانة والتصليحات وتخطيط ومراقبة الانتاج . فيجب معرفة تكلفة الخدمات التى تقدمها هذه الادارات لإضافتها إلى تكلفة السلع المنتجة وأيضا للاسترشاد بها فى اتخاذ القرارات ورسم السياسات المتعلقة بهذه الادارات . كذلك فى حالة المشروعات التى تقدم خدمات للأفراد ، مثل إقامة مستشفيات أو مطاعم أو برامج ترفيهية ، ما لم تتعرف على تكاليف القيام بهذه الخدمات فانها لاتستطيع أن تقرر الاستمرار أو عدم الاستمرار فى تقديم مثل هذه الخدمات .

ثانيا : تزويد الاحصائيات التى تساعد الادارة فى الرقابة على العمليات :

أصبح هذا الهدف من الأغراض الرئيسية لمحاسبة التكاليف . فعندما تقدم إدارة محاسبة التكاليف البيانات الكافية والدقيقة وفى الوقت المناسب للقائمين بادارة المشروع فإن هؤلاء سيكونون فى مركز أحسن من حيث قدرتهم على الرقابة على تكاليف إنتاج السلع وتشغيل إدارات المشروع . وتعنى هذه الرقابة استغلال موارد المشروع من مواد وعمال وماكينات وغيرها بأعلى درجة من الكفاية .

والرقابة أكثر من مجرد معرفة التكاليف الخاصة بأوجه نشاط معينة . إنها تعنى دراسة هذه التكاليف واتخاذ الخطوات الصحيحة المناسبة لتحقيق هدف معين . فقد تشير التكاليف إلى أننا مثلا نستهلك مادة معينة بمعدل معين . وقد يكون هذا المعدل أعلى مما يجب ويكون هدفنا هو تخفيض المعدل إلى حد معين . فنقوم بالدراسة بغرض التوصل إلى الطرق التى تؤدى إلى تخفيض المعدل إلى الحد المطلوب . قد يكون ذلك مثلا عن طريق تغيير طريقة استخدام المادة أو طريقة الصنع أو قد يكون بأحكام الرقابة على العمال أو بادخال تحسينات على الماكينات أو استبدالها بماكينات جديدة وهكذا .

ثالثا : تزويد الاحصائيات التى تساعد فى اتخاذ القرارات الادارية :

تبنى القرارات الادارية على الاختيار بين عدة احتمالات أو طرق لمعالجة موقف معين . وتساعد التكاليف فى تزويد الادارة بالبيانات التى تمكن الادارة من اتخاذ قرارات على أساس سليم . ففى مشروع صناعى تساعد البيانات الخاصة بالتكاليف على تعرف الادارة على إمكان زيادة الطاقة الانتاجية للمصنع أو زيادة عدد الورديات أو اكتشاف الطاقات المعطلة لبعض الماكينات ، كما تساعد على اختيار أحسن منافذ لتسويق السلع المنتجة ، وعلى معرفة أى أنواع السلع تدر أكبر ربح ، وأى المناطق البيعية نهتم بها وأيها نستبعدها من خطتنا البيعية .

أمثلة على الاحصائيات الخاصة بالتكاليف واستعمالاتها :

١ - تزويد أرقام يمكن الوثوق فيها والاعتماد عليها فى إعداد القوائم المالية ، مثل تحديد تكلفة المواد بالمخازن سواء كانت مواد أولية أو مواد تحت التشغيل أو سلع كاملة الصنع . كما يمكن فى بعض المشروعات عن طريق معرفة تكاليف تشغيل الادارات المختلفة عمل قوائم دخل لكل إدارة على حدة للتوصل إلى الأرباح التى

حققتها كل إدارة ، كما فى حالة محلات الأقسام .

ب ـ مساعدة الادارة فى تسعير السلع للبيع : تعتبر تكاليف الانتاج أحد العوامل التى تتدخل فى تحديد أسعار بيع السلع بجانب عوامل أخرى مثل المنافسة وظروف العرض والطلب . وإذا أخذنا صناعة معينة بأكملها فإنه يمكن القول بأن تكاليف الانتاج يكون لها أثر مباشر على سعر البيع للسلع المنتجة . فالمشروعات الناجحة فى هذه الصناعة فى الفترة الطويلة هى التى تستطيع أن تحقق ربحا كافيا . والمشروعات التى تبيع بأقل من سعر التكلفة لا يمكن أن تستمر فى الميدان . وقد تضطرها الظروف إلى البيع بأقل من سعر التكلفة ولكن هذا لا يمكن أن يحدث إلا فى الفترة القصيرة . وفى حالة إدخال سلع جديدة إلى السوق يكون تسعيرها فى المقام الأول على أساس تكلفة إنتاجها :

جـ ـ مساعدة الادارة فى وضع السياسات البيعية :

(١) إضافة أو استبعاد سلع معينة : يجب على الادارة ألا تقرر إضافة أو استبعاد سلع معينة إلا على أساس من المعلومات والاحصائيات عن تكاليف الانتاج والبيع ومدى الأثر الذى سينتج عن إضافة أو استبعاد السلع المعينة على الأرباح الكلية للمشروع . فمثلا قد توضح التكاليف أن سعر البيع لبعض السلع يغطى التكاليف المتغيرة وجزءاً من التكاليف الثابتة مما يجعل الادارة تقرر الإ[illegible] على هذه السلع إذا كانت هناك عوامل أخرى فى جانب عدم استبعادها .

(٢) إدخال سلعة جديدة إلى السوق : فعن طريق دراسة تكلفة إنتاج السلعة من ناحية والمبيعات المحتملة ومدى استمرارها من ناحية أخرى يمكن تقرير إنتاج السلعة الجديدة أو استبعاد الفكرة .

(٣) اختيار مسالك التوزيع : هل مثلا توزع السلعة من المصنع إلى تجار الجملة ثم إلى تجـــار التجزئة ، أم إلى تجار التجزئة ، أم من المصنع إلى المستهلك مباشرة ؟

(٤) ترويج المبيعات : هل يعلن المشروع عن السلعة ؟ وإلى أى مدى ؟ وبأى الوسائل ؟ وأى السلع يعلن عنها إذا كان ينتج أكثر من سلعة ؟

د ـ مساعدة الإدارة فى تخطيط العمليات ورسم السياسات :

(١) تحديد احتياجات المشروع من المواد : ما هى المواد الموجودة بالمخازن ؟ هل تكفى الكميات المخزونة ؟ هل هى أكثر من اللازم ؟

(٢) تحديد احتياجات المشروع من القوة العاملة : ما هو العدد المطلوب لانجاز الأعمال ؟ هل هناك حاجة لتشغيل العمال أوقات إضافية ؟ هل هناك حاجة إلى زيادة عدد الورديات ؟

(٣) استغلال التسهيلات الموجودة بالمصنع من مبان وأجهزة وماكينات وغيرها على أحسن وجه ممكن .

تقارير التكاليف المرفوعة للادارة :

يجب أن تنقل التقارير الاحصائيات إلى المستويات الادارية المختلفة بالشكل الذى يساعد على اتخاذ القرارات السليمة . وفيما يلى شروط التقرير الجيد :

(١) يجب أن يكون كل تقرير جزءا من نظام متكامل للتقارير الدورية .

(٢) يجب أن يقدم كل تقرير إلى الجهة الصحيحة فى المشروع .

(٣) يجب أن تصدر التقارير فى فترات منتظمة . وتتطلب بعض المستويات

تقارير فى فترات متقاربة (كل أسبوع مثلا) والبعض الآخر يحتاج إلى تقارير فى فترات متباعدة (كل شهر مثلا). ويمكن القول عامة إنه كلما كان المطلوب هو زيادة الرقابة كلما تطلب ذلك تقارير فى فترات متقاربة.

(٤) يجب أن تظهر التقارير الأرقام بشكل يصلح للمقارنة.

(٥) يجب أن تكون التقارير تحليلية فتظهر الاختلافات والتباين بين الأرقام الفعلية والأرقام المعيارية والانحرافات عن النتائج المتوقعة، كما يجب على محاسب التكاليف أن يفسر هذه الانحرافات والاختلافات ويبين أسبابها.

(٦) يجب أن يقدم كل تقرير بشكل يسهل فهمه على الأفراد المقدم إليهم.

(٧) يجب أن تقدم التقارير بسرعة وفى الوقت المناسب، فالتقارير التى تقدم بعد وقت طويل من وقوع أحداث معينة تفقد قيمتها كوسيلة للرقابة.

ثالثا ـ المراجعة الداخلية

تعريف :

المراجعة هى فحص السجلات المالية فى المشروع، ويتم ذلك فى كثير من المشروعات عن طريق مكاتب محاسبين خارجيين، وهى فى هذه الحالة تعتبر مراجعة على ما قامت به إدارة المشروع. نوع آخر من المراجعة هو ما يطلق عليه المراجعة الداخلية Internal Audit، وهى فى هذه الحالة تعتبر جزءا من التنظيم الإدارى فى المشروع.

وتعتبر المراجعة الداخلية رقابة إدارية الغرض منها قياس وتقييم مدى فعالية نقط الرقابة الأخرى فى المشروع. ولذلك فإنه يجب أن يقوم بالمراجعة الداخلية هيئة متخصصة ومستقلة عن جميع أقسام المشروع ويطلق عليها إدارة

المراجعة أو المراقبة . ولكى نبعد القائمين بالمراجعة الداخلية عن أى تحيز فإنه يجب ألا يشتركوا فى أى عمل يكون من واجبهم بعد ذلك مراجعته وتقييمه . فيجب مثلا ألا تكون إدارة المراجعة تابعة لإدارة الحسابات ، لأن الأولى سيكون من مسئولياتها مراجعة الدفاتر الحسابية . وفى بعض المشروعات تكون إدارة المراجعة تابعة وتحت إشراف نائب رئيس مجلس الإدارة للشئون المالية .

وظائف المراجعة الداخلية:

الغرض من المراجعة الداخلية بصفة عامة هو مساعدة الإدارة فى القيام بواجباتها بطريقة فعالة وذلك عن طريق التأكد من أن السياسات الإدارية وطرق العمل الموضوعة قد اتبعت ونفذت على الوجه الصحيح فى القيام بجميع الأعمال داخل المشروع . وعلى ذلك يمكن أن نحدد أوجه النشاط المختلفة المطلوبة من المراجعة الداخلية كالآتى :

(١) مراجعة وتقييم درجة كفاية وصحة تطبيق الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية .

(٢) التأكد من مدى الالتزام بالسياسات الموضوعة والخطط المرسومة وطرق العمل المحددة .

(٣) تحديد مدى المحافظة على أصول المشروع وصيانتها وحمايتها ضد جميع أنواع الأخطار التى قد تتعرض لها .

(٤) تحديد مدى دقة النظام المحاسبى والاحصاءات المتداولة داخل المشروع.

(٥) تحديد مدى قدرة الأفراد العاملين فى المشروع على تحمل مسئولياتهم .

ونتناول فيما يلى هذه الوظائف الخمس ببعض التفصيل .

أولا : تخطط الإدارة مستقبل المشروع وتعبر عن ذلك فى شكل سياسات وخطط وطرق للعمل . وتنفيذ هذه السياسات والخطط وطرق العمل على الوجه المطلوب لا يتحقق إلا عن طريق أنواع الرقابة الإداريه التى تهدف إلى توجيه سير العمل ثم مراجعه مدى توافق النتائج الفعليه مع النتائج المرغوب فيها .

ويمكن للادارة أن تراقب عدة أوجه من المشروع عن طريق النظام المحاسبي حيث يتم تسجيل جميع العمليات الماليه فى المجموعه الدفاتريه مما يمكن من تقويه الرقابة على جميع أجزاء المشروع وعلى أوجه النشاط المختلفة مثل الشراء والبيع ونفقات التشغيل .

وتوجه الرقابة المالية إلى تجميع رؤوس الأموال التى يحتاج إليها المشروع من المصادر الصحيحة ، ثم المحافظة عليها والانفاق منها . أما الرقابة التشغيلية فتهدف إلى إيجاد التنسيق بين الوظائف المختلفة فى المشروع . ومن الوسائل المستخدمة فى الرقابة على العمليات الميزانيات التقديرية والتكاليف المعيارية .

وحيث أن المشروع يعتمد على أنواع ووسائل الرقابة المختلفة فى تنفيذ الخطط الموضوعة على الوجه المطلوب فإن مراجعة دقة أنواع الرقابة وكفايتها وحسن تطبيقها يكون له أهمية كبيرة ، ذلك أن أنواع ووسائل الرقابة إذا كانت غير دقيقة أو غير كافية فإن ذلك يعنى أن الخطط الموضوعة ستنفذ بشكل لا يحقق مصالح وأهداف المشروع .

ثانيا : من الأسباب الرئيسية للتوسع فى المراجعة الداخلية كوجه هام للرقابة الادارية التأكد من أن السياسات قد اتبعت منذ الوقت الذى وضعت موضع فيه التنفيذ . ففى مرحلة ترجمة الخطط إلى عمليات قد يكون من السهل عدم الالتزام

بالخطط الأصلية والأهداف المرجوة منها ، وخاصة وأن تنفيذ الخطط يتم فى مستويات متعددة . ولذلك يجب أن تكون هناك وسيلة تمكن الإدارة من التعرف على الانحرافات عن الخطط الموضوعة ، ومدى هذه الانحرافات . وتمثل المراجعة الداخلية حلقة اتصال قوية تربط بين المستويات التى وضعت الخطط والمستويات التنفيذية الأخرى . ولهذا فإن القائمين بالمراجعة الداخلية تكون لديهم سلطة الاطلاع على طريقة العمل للتأكد من موافقتها للخطط والسياسات عند أى نقطة فى المشروع وتقديم تقرير عن ذلك إلى الجهات المختصة .

ثالثا : من الأغراض الأساسية للمحاسبة حماية الأصول . ومن واجبات المراجعة الداخلية التأكد من ذلك . وتمتد المراجعة الداخلية إلى أبعد من الدفاتر المحاسبية ، إذ بينما تبين الدفاتر المحاسبية مركز الأصول فإن المراجعة الداخلية تستقصى صحة هذه المراكز ، فتبحث عن أسباب الحصول على كل أصل ، والطريقة التى يستخدم بها ، والمدة المفروض أن يظل صالحا للاستعمال فيها .

من واجبات المراجعة الداخلية منع الاختلاسات واكتشافها وذلك عن طريق المراجعة المستمرة لنظام الرقابة المحاسبية . ويجب أن تسولى المراجعة الداخلية أهمية أكبر إلى منع التلاعب وليس إلى اكتشافه ، ذلك أن اكتشاف التلاعب قد لا يؤدى إلى استرجاع الأصل المتلاعب فيه ، فضلا عن أن منع الاختلاس يحفظ القيم والكرامة الانسانية التى تتعرض للخطر فى حالة اكتشاف حالات الاختلاس أو التبديد فى أصول المشروع .

وحيث أن النقدية هى أكثر الأصول فى المشروع عرضة لإساءة الاستعمال والسرقة والاختلاس فإنه يجب توجيه عناية خاصة لها من حيث نظام استلامها

والمحافظة عليها والإنفاق منها . وهذا لا يعنى عدم العناية الضرورية بالأصول الأخرى مثل البضاعة بالمخازن والعدد والماكينات ، فيجب على المراجع الداخلى أن يتأكد من أن نظم الرقابة الموضوعة على هذه الأصول وغيرها كافية وسليمة .

ويجب على المراجعة الداخلية أيضا منع سوء الاستعمال والاسراف فى استخدام الأصول ، إذ أن سوء الاستعمال والاسراف يعادل من حيث الخسائر التى تترتب عليه حالات الاختلاس والسرقة لهذه الأصول . وقد ينتج سوء الاستعمال والإسراف من عدة أسباب كالجهل وسوء التخطيط وعدم وجود رقابة كافية وضعف التنسيق داخل المشروع . ويتخذ سوء الاستعمال والاسراف عدة مظاهر . فمثلا قد تتعرض الأجهزة الغالية للتلف إذا لم تحفظ بطريقة سليمة وتركت معرضة للظروف الجوية . كما أن الصيانة للأجهزة إذا لم تؤد على الوجه الصحيح فإنها تصيب الأجهزة بأضرار . وإذا كانت هناك وحدات من الماكينات عاطلة لأنها تزيد عن احتياجات العملية الانتاجية فإن ذلك يعتبر مظهراً للاسراف فى استخدام أموال المشروع . ويستطيع المراجع الداخلى بحكم اطلاعه على أوجه النشاط فى الإدارات المختلفة أن يربط بينها ويقارن بين ما تقوم به كل إدارة فى علاقتها مع الادارات الأخرى ، مما يساعده على اكتشاف الكثير من أوجه الإسراف فى المشروع .

رابعا : كان الهدف الأول الذى من أجله أقيم نظام المراجعة الداخلية هو تحديد مدى الدقة والكفاية فى الدفاتر المحاسبية واكتشاف أى تلاعب فيها . وقد ازدادت أهمية هذا الدور الذى تقوم به المراجعة الداخلية نتيجة أن النظام

المحاسبي أصبح وسيلة للرقابة الادارية على المستويات التشغيلية فى المشروع ، ووسيلة للاتصال بين النقط المختلفة داخل الهيكل التنظيمى . والهدف من مراجعة النظام المحاسبي هو التحقق من دقة السجلات والبيانات المحاسبية حتى يمكن الاعتماد عليها والاطمئنان إلى استخدامها.

خامسا . فى أثناء تقصى أوجه النشاط المختلفة داخل المشروع فإن المراجع الداخلى يراجع عمل كثير من الأفراد وأغلبهم من العاملين فى إدارة الحسابات . ونظرا لإلمام المراجعين الداخليين بالأسس المحاسبية فإنه يكون فى استطاعتهم تقدير درجة الكفاءة المتوفرة فى أفراد إدارة الحسابات . وإذا كان من بين هيئة المراجعة الداخلية مراجعون لديهم خبرة وإلمام بنواح أخرى غير الأعمال المحاسبية فإن ذلك يمكنهم من تقييم أعمال الأفراد فى ادارات أخرى بجانب إدارة الحسابات .

القيام بعملية المراجعة الداخلية :

يتوقف المدى الذى تمتد فيه عمليـــة المراجعة الداخلية على طبيعة النظم الموضوعة للرقابة الداخلية فى المشروع . فإذا كانت وسائل الرقابة واضحة ومحددة ومطبقة تطبيقا صحيحا فإن المراجعة الداخلية تنحصر فى حدود معينة . أما إذا كانت الرقابة ضعيفة من حيث التخطيط والتطبيق فإن المراجعة يجب أن تكون أكثر شمولا والدائرة التى تمتد فيها أكثر اتساعا . وتقوم عملية المراجعة على أساس أخذ عينات من الحالات المطلوب مراجعتها ، إلا فى بعض الحالات الاستثنائية ، وذلك لأن المراجعة التفصيلية تنطوى على تكاليف كبيرة .

أنواع المراجعة الداخلية :

تقوم المراجعة الداخلية بصفة عامة إما على أساس الإدارات أو على أساس الوظائف . فإذا كانت المراجعة على أساس الإدارات فإنه تختار للمراجعة جميع أوجه النشاط الموجودة فى مركز إدارى معين . وفى هذه الحالة تتم المراجعة على أعمال غير متشابهة ، مثل مراجعة أحد الفروع فتشمل جميع أوجه النشاط المختلفة فيه .

أما إذا كانت المراجعة على أساس وظيفى فإنها تنصب على الوظيفة التى وقع عليها الاختيار، بصرف النظر عن الادارات التى ستشملها عملية المراجعة . فمثلا إذا كان المطلوب هو مراجعة المبيعات على الحساب فإن ذلك قد يتطلب أعمال مراجعة فى قسم البيع على الحساب وقسم استلام طلبات العملاء وقسم الفواتير وقسم المخازن وقسم الشحن ، وهذا بغرض تتبع عملية البيع على الحساب فى مراحلها المختلفة .

المراجعة الذاتية :

يقوم بالمراجعة الداخلية هيئة متخصصة يقوم بالإشراف عليها أحد أعضاء الإدارة العليا فى المشروع وتقدم تقاريرها إلى الادارة العليا (المدير العام) .وفى هذه الحالة تكون الرقابة مركزية . وإذا قام مدير كل إدارة بالمراجعة على جميع أوجه النشاط داخل إدارته فى فترات دورية فإن هذه الحالة يطلق عليها المراجعة الذاتية . وتهدف الإدارة من وراء المراجعة الذاتية إلى التعرف على المركز الحالى للمشروع وعلى الاتجاه الذى يسير فيه حسب الخطط والبرامج الحالية ، وعما إذا كانت هناك حاجة إلى وضع سياسات جديدة وتعديل الخطط على ضوء

الظروف المحيطة . كما تشمل المراجعة الذاتيسة أيضا دراسة الظروف الاقتصادية المحيطة بالصناعة المعينة التى يعمل فيها المشروع والمركز الحالى للمشروع فى هذه الصناعة والمركز المتوقع فى المستقبل . وقد يتطلب الحال إعادة النظر فى أهداف المشروع وسياساته الرئيسية مما قد يؤدى إلى اعادة تنظيم المشروع وإدخال التعديلات على خططه وبرامجه والأفراد العاملين فيه .

الفصل العشرون

وظيفة العلاقات العامة

ما هى العلاقات العامة ؟

تبدأ العلاقات العامة بكل واحد منا كفرد فى مجموعة أو فى مجتمع . فالعلاقات العامة فى أبسط صورها وفى أبسط تعبير هى علاقتك مع الآخرين ، علاقة كل واحد منا مع الآخرين . والعلاقات العامة فى هذه الصورة المبسطة هى كيف تتعامل مع الناس وكيف يتعامل الناس معك . فإذا كان الذين يتصلون بك يكنون لك شعور الصداقة ، وإذا كانوا جميعا يرغبون فى التعاون والعمل معك ، فإنه يمكن أن نقول إن علاقاتك العامة معهم حسنة . وفى مجال الأعمال التجارية والصناعية يسعى المتجر أو المصنع الى تحسين علاقاته مع الجمهور الذى يخدمه أو الذى له به أى اتصال مهما كان بعيدا .

ويمكن تعريف العلاقات العامة بأنها برنامج مخطط من السياسات والسلوك يهدف الى كسب ثقة الجمهور وزيادة التوعية الجماهيرية . ونحن إذ نستعرض هذا التعريف نود أن تلفت النظر إلى أن هناك برنامج مخطط ، والتخطيط يعنى ـة العلمية الدقيقة وليس مجرد وضع برنامج لا تتوفر فيه الشروط المطلوبة لتحقيق الأهداف المعينة . ثم فى التعريف نجد أيضا كلمتى (سياسات) و (سلوك) ، والسياسات يجب أن تضعها الادارة العليا المشرفة على البرنامج

سواء كانت إدارة مشروع خاص أو عام ، والسلوك يعنى تصرفات الأفراد فى الجهة التى وضعت البرنامج .

وظائف العلاقات العامة :

قد تهدف العلاقات العامة إلى منع وقوع شىء غير مرغوب فيه ، كما قد تستخدم لمعالجة وضع خاطىء . ويمكن تشبيه الدور الذى تقوم به العلاقات العامة بدور الطبيب . فالطبيب قد يعطى الدواء بغرض منع وقوع شىء سىء ، كأن يعطى فيتامينات ومقويات بغرض منع تدهور الحالة الصحية لشخص معين ، كما قد يعطى الدواء لمعالجة مرض وقع فعلا . كذلك الحال بالنسبة للعلاقات العامة ، فتضع المشروعات برامج العلاقات العامة بغرض كسب ثقة الجمهور وتحسين سمعتها بكل الوسائل الممكنة ، مثل تحسين الخدمة للجمهور وخفض الأسعار إذا انخفضت التكاليف وتحسين جودة السلع .

وعندما نرى لافتة فى أحد المحلات ومكتوبا عليها « العميل على حق دائما » فهذه علاقات عامة تهدف إلى كسب ثقة الجمهور . كذلك الخدمات التى تقدمها بعض المحلات مثل توصيل السلع المشتراة مجانا أو مقابلة العملاء بابتسامة وإشعار كل من يدخل المحل بأنه ليس غريبا عن أصحاب المحل ومستخدميه فهذه علاقات عامة .

وقد تستخدم العلاقات العامة لمعالجة وضع غير مرغوب فيه ؛ كأن تثور حملة ضد أحد المشروعات للجوئه إلى رفع أسعار منتجاته أو خفض جودتها ، فإذا كان حريصا على أن يظل فى ذهن الجمهور بشكل معين وبصورة معينة فإنه يتعين عليه أن يقوم بوضع برنامج علاقات عامة يهدف الى الدفاع عن

نفسه واعادة ثقة الجمهور فيه .

ولكن يمكن القول بصفة عامة إن برنامج العلاقات العامة يكون أكثر فعالية إذا وضع ليس بغرض تصحيح أو معالجة وضع غير مرغوب فيه ولكن بغرض تكوين سمعة حسنة بين الجمهور وكسب ثقة الرأى العام والمحافظة على هذه السمعة الحسنة وهذه الثقة بالسياسات الموضوعة وسلوك كل الأفراد الذين يعملون فى الجهة القائمة ببرنامج العلاقات العامة .

ما هو الجمهور أو الرأى العام ؟

ذكرنا فى تعريفنا للعلاقات العامة أنها تهدف لكسب ثقة الجمهور وتوعية الرأى العام ، فما هو الجمهور وما هو الرأى العام ؟ يقال إن ضغط الرأى العام يشبه الضغط الجوى ، لا نراه ولكن كلنا يحس به ويتأثر به . والرأى العام ليس قوة ساكنة ، بل قوة متحركة تتفاعل مع كل تغير فى الأحداث والظروف .

ويجب على المسئول عن العلاقات العامة أن يتعرف على اتجاهات الرأى العام وقوته والعوامل التى تؤثر فيه . فيمكن معرفة اتجاهات الرأى العام عن طريق إجراء الاستفتاءات أو الانتخابات أو عقد الاجتماعات .

ثم نعود إلى سؤالنا . ماهو الجمهور ؟ قد نعنى به مجموعة من الناس فى منطقة معينة ، كما قد نعنى به مجموعة من الناس تربطهم مصلحة مشتركة بصرف النظر عن المكان الذى يعيشون فيه . فى الحالة الأولى اذن يتحدد الجمهور بالمنطقة الجغرافية وفى الحالة الثانية يتحدد الجمهور بالمصلحة المشتركة أو الهدف المشترك الذى يربط بين الأفراد المكونين لهذا الجمهور وهكذا يمكننا أن نتصور فردا ينتمى إلى أكثر من جمهور . فقد يكون تبع جمهور معين بحكم الموقع الجغرافى ، وتبع جمهور

ثان بحكم المصلحة المشتركة أو الهدف المشترك . وفيما يلي نذكر أمثلة على أسس مختلفة يمكن أن ينقسم الجمهور حسبها إلى عدة جماهير لكل منها رأى عام مستقل، ويمكن كما ذكرنا أن ينتمى فرد واحد إلى أكثر من جمهور .

على أساس المنطقة : جمهور الوجه البحرى ـ جمهور الوجه القبلى ـ ...

على الأساس المحلى : الجمهور السكندرى ـ الجمهور القاهرى ـ الجمهور الاسماعيلى ـ ...

على أساس الجنس : رجال ـ نساء .

على أساس محل الإقامة : سكان الريف ـ سكان المدن ـ سكان الصحراء ـ سكان الضواحى .

على أساس الدخل : دخول عالية ـ دخول متوسطة ـ دخول منخفضة .

على أساس السن : أطفال ـ شباب ـ رجال ـ كهول .

على أساس الدين : مسلمون ـ مسيحيون ـ ديانات أخرى .

على أساس المهنة : محامون ـ صحفيون ـ مدرسون ـ ...

على أساس الوضع الاقتصادى : مستهلكون ـ منتجون ـ موزعون ـ موزدون ... وهكذا .

ثم نعود إلى سؤالنا الثانى : ما هو الرأى العام ؟ الرأى هو تعبير عن موضوع محل جدال . ويتكون الرأى العام نتيجة تفاعل الآراء وتداخلها مع بعضها البعض عن طريق اتصال الأشخاص المختلفين المعبرين عن هذه الآراء مع بعضهم البعض وتناقل الآراء فيما بينهم بالمناقشة والخطابة والكتابة والطباعة

والصور وكل وسيلة من وسائل التعبير أو الاتصال . هذه المناقشات تساعد على تكوين إطار من التفكير للجموعة أو لأغلبيــة الأفراد فى الجموعة وهو الذى نطلق عليه الرأى العام . هذا الرأى العام قد يكون إيجابيا أو سلبيا . وقد يؤدى إلى عمل ملموس كاصدار قانون معين أو اتخاذ قرار ، وقد يكون سلبيا فلا يؤدى إلى أى شيء .

اعرف جمهورك :

إذا كنت من العاملين فى ميدان العلاقات العامة فإن أول واجباتك هى أن تعرف جمهورك ، أن تعرف ما الذى يجول فى فكر هذا الجمهور ، ولماذا يفكر هكذا ، وكيف توصل إلى ما يفكر فيه . ولكى تتعرف على أفــكار الجمهور الذى تسعى إليه فإن هناك وسائل مختلفة يمكن استخدامها لهـــذا الغرض . فيمكن القيام باستفتاءات ، ويمكن استخدام طريقة قوائم الأسئلة ، ويمكن القيام ببحوث . كذلك يمكن إجراء مقابلات شخصية وعقد حلقات للمناقشة ، أو حضور الاجتماعات الخاصة لهذا الجمهور ، أو قراءة الصحف التى يعتاد قراءتها .

وللتعرف على العوامل التى جعلت الجمهور يفكر هكذا ، أو الرأى العام يتخذ وضعا معينا ، فإنه يجب على كل من يعمل فى العلاقات العامة أن يدرس العوامل التى تؤثر فى رأى الفرد ، حيث أنه كما ذكرنا يمكننا أن نتعرف على الرأى العام عن طريق التعرف على آراء الأفراد المكونين لجمهـــور معين . وهناك عوامل كثيرة تؤثر فى تكوين الرأى ، ومنها ما يمكن أن نطلق عليه العوامل الأساسية فى تكوين الرأى ، وهى التى تؤثر فينا فى المراحل الأولى من

حياتنا وتترك آثارا ثابتة ومحددة تشكل تفكيرنا فى المراحل التالية . فهناك مثلا البيئة والمنزل الذى قضينا فيه أول مراحل حياتنا ؛ والأسرة التى انتمينا إليها وعشنا بينها . العامل الأساسى الثانى هو المدرسة والمدرسون والكتب المقررة . العامل الثالث هو التربية الدينية وترددنا على أماكن العبادة واتصالنا برجال الدين .

ثم هناك مجموعة أخرى من العوامل تؤثر أيضا على تفكيرنا وعلى تكوين آرائنا . وتضم هذه المجموعة الخبرات التى اكتسبناها ونكتسبها كل يوم من واقع حياتنا واتصالاتنا . فالذين يرتادون الاجتماعات والمحاضرات التى قد يستمعون فيها إلى آراء غيرهم وقد يشتركون فيها أيضا بآرائهم سيعودون منها بآراء تكونت نتيجة هذا التبادل فى الآراء . وهناك مجموعة ثالثة من المؤثرات على الرأى العام والمكونة له وهى وسائل الاعلام التى يتحصل منها الأفراد على معلومات وبيانات معينة . وتأتى فى مقدمة هذه الوسائل الصحافة . ثم من هذه الوسائل أيضا الاذاعةوالتلفزيون والكتب والسينما ، والقاءالمحاضرات والخطب ، وإقامة المتاحف والمعارض والزيارات .

ما هى مسئوليتنا نحو المجتمع الذى نعيش فيه ؟

هناك دائما المصلحة الخاصة والصالح العام . وقد أجمع الرأى على أن الصالح العام يأتى فى المقدمة ثم يليه المصلحة الخاصة . ولكن ماهو الصالح العام ؟ من الصعب تعريف الصالح العام ، ويمكن القول بأنه الشىء الذى يجمع الرأى العام على أنه صالح . وهكذا يصبح منالأهداف الأساسية للعلاقات العامة أن تعرف رأى الجمهور فيما يعتبرونه الصالحالعام لهمثم يقوم المشرع المعين بوضع سياسته وطريقة

سلوك الأفراد فيه بالشكل الذى يخدم هذا الصالح العام . العلاقات العامة إذن يجب أن تقوم لخدمة الصالح العام أولا ثم مصالح الجهة التى تعمل لها ثانيا .

من الذى يقوم بالعلاقات العامة ؟

تبدأ العلاقات العامة من القمة حيث يتم وضع السياسات . وفى الميدان الاقتصادى التجارى والصناعى تعتبر العلاقات العامة من مهام الإدارة العليا . ونظراً للأهمية الكبيرة التى أصبحت تحتلها العلاقات العامة فانه يجب ألا يوكل أمرها إلى المستويات الأقل التى لا تشارك بأى نصيب فى رسم السياسات الأساسية .

على أنه إذا كان تخطيط العلاقات العامة ووضع سياستها من اختصاص الادارة العليا فانه يجب ملاحظة أن كل فرد يعمل فى المشروع يشارك بنصيب كبير فى نجاح برنامج العلاقات العامة فكل فرد يعتبر ممثلا للشروع الذى يعمل فيه ورسولا من رسل العلاقات العامة فيه ، فما يصدر منه من أفعال أو أقوال ستنعكس آثاره على المشروع الذى ينتمى اليه .

من هذا يمكن القول بأن العلاقات العامة مشروع تعاونى يلعب فيه كل فرد متصل بالجهة المعينة دوراً حيوياً . لهذا يجب أن يتعرف كل فرد يعمل فى هذه الجهة على أهمية القيام ببرنامج العلاقات العامة ومدى أثرها ليس فقط على الجهة المعينة ولكن أيضا على جميع الذين يعملون فيها . كما يجب فتح المجال أمام كل فرد لكى يتقدم بأى اقتراحات أو توصيات يراها لتحسين العلاقات العامة وزيادة فعاليتها .

تخطيط برنامج العلاقات العامة :

سبق أن ذكرنا فى تعريفنا للعلاقات العامة أنها برنامج مخطط من السياسات والسلوك . ويبدو من الواقع فى الحياة العملية أن قليلا من التخطيط يبذل فى سبيل إعداد برامج العلاقات العامة . فالملاحظ أن هذه البرامج لا تقــوم على دراسة دقيقة للميول والاتجاهات الجماهيرية ومتابعة التغير فى الرأى العام واختيار أحسن الوسائل للوصول إلى الجمهور . كذلك من الملاحظ أن هذه البرامج غالباً ما تهدف إلى تحقيق أغراض قصيرة الأجل ، ولا تقوم لتحقيق أهـــداف بعيدة المدى . نلاحظ أيضا استخدام العلاقات العامة فى معالجة الأخطاء وليس فى بناء سمعة حسنة لدى الجمهور وفى كسب ثقته والعمــل على المحافظة على هــذه السمعة وعلى هــذه الثقــة .

ولكى نبنى برنامجا فعــالا للعلاقات العامة يجب أن يقوم هذا البرنامج على خطة ، ويجب أن ترسم السياسات لكى تخدم أهدافا طويلة الأجل . وخطوات هذا البرنامج هى :

(١) الدراسة المتعمقة والتحليل الدقيق للمشروع أو المؤسسة القائمة بالبرنامج، من حيث طبيعــة العمــل فيهــا وأوجه النشاط المختلفة التى تقوم بهــا والجمهور أو الجماهير المتعددة التى تخدمها . ومن هذه الدراسة وهذا التحليل ستظهر أوجه القوة والضعف فى علاقات المشروع أو المؤسسة مع الجمهور أو الجماهير المتعددة . كما يتناول البحث أيضا الجو الداخلى السائد بين العاملين ، ومدى ملاءمته لخدمة وتقوية برنامج العلاقات العامة .

(٢) تحديد الميول الجماهيرية واتجاهات الرأى العام نحو المشروع أو المؤسسة،

ويمكن التوصل إلى ذلك عن طريق الاستفتاءات وإجراء المقابلات الشخصية . وبهذا يتمكن واضعو برنامج العلاقات العامة من تحديد الهدف الذى يسعون إلى تحقيقه . وإذا تحدد الهدف فانه يصبح مرشداً لجميع الخطوات التالية والخاصة بتنفيذ البرنامج .

(٣) بعد تجميع البيانات اللازمة عن الجمهور والرأى العام ثم عن المشروع أو المؤسسة ، وبعد تحديد الهدف ، يمكن الآن اختيار أكثر الوسائل فعالية فى سبيل تحقيق هذا الهدف . وهناك الكثير من الوسائل التى يمكن استخدامها فى برامج العلاقات العامة ، ولكن من الأهمية بمكان اختيار أحسن هذه الوسائل على ضوء كل ما لدينا من معلومات .

(٤) الخطوة الأخيرة هى تحليل الحقائق التى تتجمع عن الآثار التى تولد عنها تنفيذ برنامج العلاقات العامة . وسيظهر لنا هذا التحليل ما إذا كان البرنامج الذى سبق وضعه قد أدى الغرض المطلوب وحقق أهدافه أم أنه كانت هناك مثلا ثغرات ونواحى ضعف فى تخطيطه أو فى تنفيذه وبهذا قد يصبح من الضرورى إعادة النظر فى البرنامج وسد الثغرات فيه .

وسائل الاتصال بالجماهير :

الهدف من العلاقات العامة كما سبق أن ذكرنا هو كسب ثقة الجمهور وبناء سمعة حسنة لدى الجمهور . ولكى يتحقق هذا الهدف يجب على المشرفين على برامج العلاقات العامة اتخاذ كل وسيلة ممكنة للاتصال بالجمهور وإحاطته بالمعلومات التى تعمل على كسب ثقته . وتحتاج محاولة تكوين سمعة حسنة إلى القيام ببعض الدعاية . ونحن لا نقصد هنا الدعاية المضللة ولكن نقصد الدعاية المبنية على الحقائق والبيانات الصادقة . نقصد بالدعاية إحاطة الجمهور علما بالسياسات التى

وضعتها المنشأة أو السلوك وأوجه النشاط المختلفة فيها حتى يتفهم الجمهور طبيعة العمل الذى تقوم به ويقدر قيمة الخدمات التى تؤديها له ، وبذلك يوليها ثقته ويتعاون معها .

ويمكن تقسيم وسائل الاتصال بالجمهور إلى وسائل مطبوعة ، ووسائل مسموعة ، ووسائل مرئية . فمثلاً من الوسائل المطبوعة الصحف والمجلات والنشرات والمراسلات والكتيبات والاعلانات والملصقات . أما الوسائل المسموعة فمنها الاتصال الشخصى وعقد المؤتمرات وإلقاء الخطب والإذاعة والتلفزيون. أما الوسائل المرئية فمنها السينما والتلفزيون. ولكل من هذه الوسائل المختلفة مزاياها واستعمالاتها ، وبرنامج العلاقات العامة الناجح هو الذى يختار من هذه الوسائل ما يكون مناسبا لأداء الغرض المطلوب فى ظروف معينة . ويحقق اختيار الوسيلة الصحيحة فى الوقت الصحيح الأهداف الموضوعة للعلاقات العامة بأعلى درجة من الكفاية وبأقل تكلفة وأقل مجهود من جانب المشرفين على إدارة العلاقات العامة .

(تم بحمد الله)

مراجـع مختـارة

عبد الغفور يونس ، تنظيم وإدارة الأعمال ، دار المعارف ، طبعة ١٩٦٥

Banerjee, Mrityunjoy, *Business Administration*, (Asia Publishing House, London, 1963).

Brown, Milton, *Effective Supervision*, (The MaCmillan Company, New York, 1956).

Bryce, Murray D., *Industrial Development*, (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1960).

Calhoon, Richard P., and C. A. Kirkpatrick, *Techniques of Successful Supervision*, (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1956).

Davis, Keith, *Human Relations in Business*, (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1957).

Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, (Harper and Brothers Publishers, New York, 1954).

Heyel, Carl (editor), *The Encyclopedia of Management,* (Reinhold Publishing Corporation, New York, 1963).

Hooper, Frederic, *Management Survey,* (Penguin Books Inc., U. S. A., 1960).

Kazmier, Leonard J., *Principles o' Management,* (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1964).

Koontz, Harold, and Cyril O'Donnell, *Principles of Management, an analysis of managerial functions,* (McGraw-Hill Book Company, New York, 1964).

Likert, Rensis, *New Patterns of Management,* (McGraw-Hill Book Company, New York, 1961).

Moore, Franklin G., *Manufacturing Management,* (Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1955).

Newman, William H., *Administration Action, The Techniques of Organization and Management,* (Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs. N. J., 1961

————————, and Charles E. Summer, Jr., *The Process of Management, Concepts, Behavior, and Practice,* (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1961).

Pfiffner, John M., and Frank P Sherwood *Administrative Organization,* (Prentice-Hall, Inc., N. J. 1962) .

Tousley, Rayburn D., and others, *Principles of Marketing,* (The Macmillan Company, New York, 1962).

